



Entwicklung eines Kompetenzmodells für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen

Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades einer Diplom-Psychologin

eingereicht am Institut für Psychologie der Humboldt Universität zu Berlin

von

Diana Fechner

Matrikelnummer 186703

Gutachter:

- 1. Dipl.-Psych. Sebastian Kunert**
Lehrstuhl für Arbeitspsychologie
Institut für Psychologie, Humboldt-Universität zu Berlin
- 2. Dipl.-Psych. Jens Hüttner**
Artop GmbH – Institut an der Humboldt Universität zu Berlin

Berlin, den 21. August 2009

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Zuhilfenahme der angegebenen Quellen angefertigt und die wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen aus den verwendeten Schriften als solche kenntlich gemacht habe.

Berlin, den 21. August 2009

Diana Fechner

Zusammenfassung

Die Kompetenzen bildungsbenachteiligter Arbeitnehmergruppen (geringqualifizierte Arbeitnehmer, ältere Arbeitnehmer sowie Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund) waren bisher selten Gegenstand empirischer Forschung. Zur Bestimmung und Einordnung von arbeitsübergreifenden Kompetenzen der drei Zielgruppen wurde die vorliegende Untersuchung daher mit einem gemischten, qualitativ-quantitativen Design durchgeführt. Mit Hilfe einer online durchgeführten Delphi-Befragung sollten die wesentlichen Stärken und Problemfelder bildungsbenachteiligter Arbeitnehmer ermittelt und anschließend in ein zielgruppenübergreifendes Kompetenzmodell integriert werden. Damit konnte ein defizitorientierter Ansatz, welcher gezielt an den Problemfeldern von Personen ansetzt, mit einem ressourcenorientierten Ansatz, welcher die bestehenden Kompetenzen zu fördern sucht, verbunden werden.

Die Untersuchung ergab speziell für die einzelnen Arbeitnehmergruppen charakteristische Kompetenzen und Problembereiche. Diese wurden in zielgruppenspezifische Kompetenzmodelle integriert. Anschließend konnten mit Hilfe eines Vergleichs der drei Modelle die Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich der Kompetenzen und Problemfelder der genannten Zielgruppen herausgearbeitet werden. Für die Erstellung eines integrativen Modells waren die in dieser Untersuchung gewonnenen Daten jedoch nicht geeignet. Daher empfiehlt es sich, diesen Ansatz mit Hilfe eines anderen methodischen Zugangs näher zu untersuchen.

SCHLÜSSELWÖRTER: Kompetenzmodell, bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen, geringqualifizierte Arbeitnehmer, ältere Arbeitnehmer, Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund

Abstract

In the past, competencies of underprivileged employee groups (low qualified workers, older workers, workers with migration background) have rarely been subject to empirical investigation. Hence, the present study is aimed at a) identifying broad work-related competencies characteristic of the three target groups, and b) integrating these broad competencies into a comprehensive and integrative competency model. In order to do so, the most relevant resources and deficits of underprivileged employee groups needed to be identified by means of an online Delphi-survey. This allows for the simultaneous use of a deficit-oriented approach (i.e. focus on person's deficits) and a resource-oriented approach (i.e. focus on the development of a person's pre-existing resources).

The examination resulted in characteristic competencies different for each employee group, which were integrated into target-group specific competency models. Subsequently, the three target-group specific models were compared in order to elaborate the similarities and differences concerning the resources and deficits of these groups. However, the resulting data were not suitable for the development of a comprehensive and integrative competency model. Therefore it is advisable to examine this topic with other methods than used in this study.

KEYWORDS: competency model, underprivileged employee groups, low qualified workers, older workers, workers with migration background

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	12
2	Theoretische Grundlagen	14
2.1	Kompetenzen – Begriffsbestimmung und Bedeutung.....	14
2.2	Entwicklung von Kompetenzen.....	17
2.3	Messung von Kompetenzen	18
2.4	Kompetenzmodelle	20
2.4.1	Allgemeingültige, übergreifende Kompetenzmodelle.....	21
2.4.2	Unternehmensspezifische Kompetenzmodelle.....	23
2.4.3	Zielgruppenspezifische Kompetenzmodelle.....	23
2.5	Bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen.....	24
2.5.1	Geringqualifizierte Arbeitnehmer.....	25
2.5.2	Ältere Arbeitnehmer	25
2.5.3	Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund	26
3	Fragestellungen.....	28
4	Methode	31
4.1	Verwendete Forschungsmethoden	31
4.1.1	Online-Forschung	31
4.1.2	Die Delphi-Befragung	32
4.1.3	Experten.....	33
4.1.4	Der Online-Fragebogen	34
4.2	Untersuchungsdurchführung	34
4.2.1	Befragung Teil 1	35
4.2.2	Durchführung der Befragung Teil 1	38

4.2.3	Auswertung der Befragung Teil 1	39
4.2.4	Befragung Teil 2	41
4.2.5	Durchführung der Befragung Teil 2	43
4.2.6	Auswertung der Befragung Teil 2.....	44
5	Darstellung der Ergebnisse.....	45
5.1	Vorbefragung	45
5.1.1	Befragung Teil 1	45
5.1.2	Befragung Teil 2	46
5.1.3	Fazit zur Vorbefragung	48
5.2	Hauptbefragung.....	48
5.2.1	Kompetenzmodell für die Zielgruppe der geringqualifizierten Arbeitnehmer	49
5.2.2	Kompetenzmodell für die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer.....	55
5.2.3	Kompetenzmodell für die Zielgruppe der Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund	60
5.2.4	Vergleich der bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen.....	64
5.2.5	Fazit zum Vergleich der bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen.....	69
6	Diskussion.....	71
6.1	Diskussion der Ergebnisse	71
6.1.1	Geringqualifizierte Arbeitnehmer	71
6.1.2	Ältere Arbeitnehmer	73
6.1.3	Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund	75
6.1.4	Vergleich der bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen.....	77
6.2	Diskussion zur Methode.....	79
6.2.1	Online-Befragung	79
6.2.2	Delphi-Methode.....	80
6.2.3	Der gemischte, qualitativ-quantitative Zugang	83

6.3	Fazit	84
7	Literaturverzeichnis.....	85
8	Anhang.....	92

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Kompetenzatlas (Heyse und Erpenbeck, 2004)	22
Abbildung 2: Berufliche Beschäftigung der Experten mit den Zielgruppen in Befragung 1	46
Abbildung 3: Tätigkeitsbereiche der Experten in Befragung 1	46
Abbildung 4: Berufliche Beschäftigung der Experten mit den Zielgruppen in Befragung 2	47
Abbildung 5: Tätigkeitsbereiche der Experten in Befragung 2	47
Abbildung 6: Kompetenzmodell für geringqualifizierte Arbeitnehmer (blau: Kompetenz; rot: Problemfeld)	49
Abbildung 7: Bewertung der sozialen Kompetenzen (blau) und Problemfelder (rot) von geringqualifizierten Arbeitnehmern.....	50
Abbildung 8: Bewertung der personalen Kompetenzen (blau) und Problemfelder (rot) von geringqualifizierten Arbeitnehmern.....	52
Abbildung 9: Bewertung der arbeitsbezogenen Kompetenzen (blau) und Problemfelder (rot) von geringqualifizierten Arbeitnehmern	53
Abbildung 10: Kompetenzmodell für ältere Arbeitnehmer (blau: Kompetenz; rot: Problemfeld).....	55
Abbildung 11: Bewertung der sozialen Kompetenzen (blau) und Problemfelder (rot) von älteren Arbeitnehmern	56
Abbildung 12: Bewertung der personalen Kompetenzen (blau) und Problemfelder (rot) von älteren Arbeitnehmern	57
Abbildung 13: Bewertung der berufsbezogenen Kompetenzen (blau) und Problemfelder (rot) von älteren Arbeitnehmern	59
Abbildung 14: Kompetenzmodell für Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund (blau: Kompetenz; rot: Problemfeld).....	60
Abbildung 15: Bewertung der sozialen Kompetenzen (blau) und Problemfelder (rot) von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund	61
Abbildung 16: Bewertung der personalen Kompetenzen (blau) und Problemfelder (rot) von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund	62

Abbildung 17: Bewertung der arbeitsbezogenen Kompetenzen (blau) und Problemfelder (rot) von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund.....	63
Abbildung 18: Vergleich der sozialen Kompetenzen bildungsbenachteiligter Arbeitnehmergruppen.....	65
Abbildung 19: Vergleich der sozialen Problemfelder bildungsbenachteiligter Arbeitnehmergruppen.....	66
Abbildung 20: Vergleich der personalen Kompetenzen bildungsbenachteiligter Arbeitnehmergruppen.....	66
Abbildung 21: Vergleich der personalen Problemfelder bildungsbenachteiligter Arbeitnehmergruppen.....	67
Abbildung 22: Vergleich der arbeitsbezogenen Kompetenzen bildungsbenachteiligter Arbeitnehmergruppen.....	68
Abbildung 23: Vergleich der arbeitsbezogenen Problemfelder bildungsbenachteiligter Arbeitnehmergruppen.....	69
Abbildung 24: Bewertung der sozialen Kompetenzen geringqualifizierter Arbeitnehmer.....	123
Abbildung 25: Bewertung der sozialen Problemfelder geringqualifizierter Arbeitnehmer.....	123
Abbildung 26: Bewertung der personalen Kompetenzen geringqualifizierter Arbeitnehmer.....	124
Abbildung 27: Bewertung der personalen Problemfelder geringqualifizierter Arbeitnehmer.....	124
Abbildung 28: Bewertung der arbeitsbezogenen Kompetenzen geringqualifizierter Arbeitnehmer.....	125
Abbildung 29: Bewertung der arbeitsbezogenen Problemfelder geringqualifizierter Arbeitnehmer.....	125
Abbildung 30: Bewertung der sozialen Kompetenzen älterer Arbeitnehmer.....	126
Abbildung 31: Bewertung der sozialen Problemfelder älterer Arbeitnehmer.....	126
Abbildung 32: Bewertung der personalen Kompetenzen älterer Arbeitnehmer.....	127
Abbildung 33: Bewertung der personalen Problemfelder älterer Arbeitnehmer.....	127
Abbildung 34: Bewertung der arbeitsbezogenen Kompetenzen älterer Arbeitnehmer.....	128
Abbildung 35: Bewertung der arbeitsbezogenen Problemfelder älterer Arbeitnehmer.....	128

Abbildung 36: Bewertung der sozialen Kompetenzen von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund	129
Abbildung 37: Bewertung der sozialen Problemfelder von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund	129
Abbildung 38: Bewertung der personalen Kompetenzen von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund	130
Abbildung 39: Bewertung der personalen Problemfelder von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund	130
Abbildung 40: Bewertung der arbeitsbezogenen Kompetenzen von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund	131
Abbildung 41: Bewertung der arbeitsbezogenen Problemfelder von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund	131

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufbau der Hauptbefragung der ersten Befragungsrunde	38
Tabelle 2: Aufbau der Hauptbefragung der zweiten Befragungsrunde	43
Tabelle 3: Auswertung der Befragung Teil 1	110
Tabelle 4: Kompetenzliste für geringqualifizierte Arbeitnehmer – Bereich der sozialen Kompetenzen.....	112
Tabelle 5: Kompetenzliste für geringqualifizierte Arbeitnehmer – Bereich der personalen Kompetenzen.....	113
Tabelle 6: Kompetenzliste für geringqualifizierte Arbeitnehmer – Bereich der arbeitsbezogenen Kompetenzen	115
Tabelle 7: Kompetenzliste für ältere Arbeitnehmer – Bereich der sozialen Kompetenzen.....	116
Tabelle 8: Kompetenzliste für ältere Arbeitnehmer – Bereich der personalen Kompetenzen	117
Tabelle 9: Kompetenzliste für ältere Arbeitnehmer – Bereich der arbeitsbezogenen Kompetenzen.....	118
Tabelle 10: Kompetenzliste für Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund – Bereich der sozialen Kompetenzen.....	119
Tabelle 11: Kompetenzliste für Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund – Bereich der personalen Kompetenzen.....	120
Tabelle 12: Kompetenzliste für Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund – Bereich der arbeitsbezogenen Kompetenzen	122

1 Einleitung

Die Auseinandersetzung mit der Zukunft von Arbeit und Wirtschaft birgt unweigerlich nachhaltige Konfrontationen mit bestehenden Systemen in sich. Die Globalisierung der Wirtschaft, sowie neue Technologien und Medien, und damit völlig neue Arbeits- und Kommunikationsformen, stellen immer höhere Anforderungen an die Erwerbstätigen. Die rasante Entwicklung in allen Berufsfeldern führt dazu, dass Fachwissen und Qualifikationen immer schneller veralten. Jedoch können die Menschen mehr, als ihnen in Zeugnissen und Zertifikaten bescheinigt wird: etwa 70 % ihres Wissens und Könnens eignen sie sich außerhalb traditioneller Bildungseinrichtungen an (Lang-von Wins & Triebel, 2006).

Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter den Schlüssel für die erfolgreiche Gestaltung und Bewältigung von Veränderungsprozessen darstellen und damit zur wertvollen Ressource ihrer Unternehmen aufsteigen (Lenbet, 2004). Die Kompetenzentwicklung rückt zunehmend in den Blickpunkt beruflich-betrieblicher Bildung und Weiterbildung und konfrontiert die Verantwortlichen mit der Aufgabe ihrer Messung und Beurteilung (Heyse & Erpenbeck, 2004).

Insbesondere für Personengruppen, die am Arbeitsmarkt besonders schwer zu vermitteln sind (ältere Arbeitnehmer, Geringqualifizierte oder Migranten), erweist sich die Kompetenzsicht der reinen Wissens- und Qualifikationssicht als deutlich überlegen (Erpenbeck & Sauter, 2007). Bei Betrachtung der demographischen Entwicklung wird bereits deutlich, dass auch diese Zielgruppen für den zukünftigen Arbeitsmarkt zunehmend bedeutender werden. Dennoch wurde diesen Arbeitnehmergruppen in der bisherigen Kompetenzforschung nur wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Die vorliegende Forschungsarbeit leistet einen Beitrag, die Kompetenzen der im Folgenden als *bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen* bezeichneten Mitarbeiter sowohl in der Forschung als auch in den Unternehmen stärker in den Fokus der Betrachtung zu stellen.

Grundlage der vorliegenden Forschungsarbeit ist das Modellprojekt PEsysteem¹ der RKW Berlin GmbH². Ziel des Projektes ist der Aufbau und die Anwendung einer strate-

¹ PEsysteem – Personalentwicklung mit System

² RKW – Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.

gieorientierten, kompetenzbasierten Personalentwicklung für kleine und mittelständische Unternehmen. Das Projekt will insbesondere den bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen neue Zugänge zur betrieblichen Bildung mit innovativen Lernformen ermöglichen.

Mit Hilfe des Ansatzes sollen die Marktchancen und die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen verbessert, aber auch der demographischen Entwicklung und Fachkräfteproblematik entgegengewirkt werden. Darüber hinaus trägt eine kompetenzorientierte Personalentwicklung zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und der Einsatzflexibilität bei und erhöht zudem die Weiterbildungsmotivation der Zielgruppen.

Die vorliegende Arbeit stellt einen Teil der wissenschaftlichen Begleitung dieses Projektes dar. Mit Hilfe einer online durchgeführten Delphi-Befragung wurden die wesentlichen Kompetenzen der bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen ermittelt und in zielgruppenspezifische Kompetenzmodelle integriert. Auf der Grundlage eines solchen Modells können nun spezifische Förderungsmaßnahmen abgeleitet werden, um die Mitarbeiter bedarfs- und potentialgerecht zu entwickeln.

In Kapitel 2 werden zunächst die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Forschungsarbeit dargestellt. Neben der Begriffsbestimmung wird auf die Bedeutung, die Entwicklung sowie die Messung von Kompetenzen eingegangen. Es werden verschiedene Arten von Kompetenzmodelle vorgestellt und die Gruppen der bildungsbenachteiligten Arbeitnehmer definiert. Anschließend werden in Kapitel 3 die Forschungsfragen dieser Arbeit formuliert. Das darauffolgende Kapitel beschreibt die verwendeten Forschungsmethoden, den Ablauf der empirischen Untersuchung und die vorgenommenen Auswertungsschritte zur Erstellung der Kompetenzmodelle. Die Ergebnisse der Untersuchung sind in Kapitel 5 dargestellt. Die daraus resultierenden Kompetenzmodelle werden zunächst separat für jede Zielgruppe präsentiert, und im Anschluss miteinander verglichen. Abschließend werden im letzten Kapitel die ermittelten Kompetenzen der Zielgruppen in den Kontext der bisherigen Forschung gestellt und diskutiert. Es erfolgt eine kritische Betrachtung der verwendeten Methoden sowie ein Fazit zur vorgestellten Forschungsarbeit.

Ferner soll erwähnt werden, dass in der vorliegenden Arbeit der Lesbarkeit halber sämtliche personenbezogene Bezeichnungen in ihrer maskulinen Form verwendet werden, wobei die weibliche Form stets inbegriffen ist.

2 Theoretische Grundlagen

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Forschungsarbeit. Zunächst soll ein Einblick in die gegenwärtige Kompetenzforschung ermöglicht werden. Anschließend erfolgt die Beschreibung der in dieser Untersuchung relevanten Zielgruppen (Geringqualifizierte, Ältere, Migranten).

2.1 Kompetenzen – Begriffsbestimmung und Bedeutung

Berufsrelevante Kompetenzen und die Möglichkeiten ihrer Erfassung sowie Bewertung sind ein relativ junges Thema in der Theorie und Praxis beruflicher Aus- und Weiterbildung in Deutschland. Bis vor wenigen Jahren galten die zertifizierten formalen Abschlüsse als hinreichender Nachweis beruflichen Könnens (Käpplinger & Reutter, 2005). In den letzten zehn Jahren hat sich der Begriff ‚Kompetenz‘ jedoch zu einem Allerweltswort sowie zu einem Schlagwort moderner Lern- und Bildungsanstrengungen und unternehmerischen Handelns entwickelt. Gefragt ist immer weniger der exzellente „Fachidiot“. Vielmehr stellt die Beherrschung fachlich methodischer Voraussetzungen für die Ausübung der beruflichen Tätigkeit eine Selbstverständlichkeit dar. Kompetente Mitarbeiter werden dagegen als entscheidende Quelle nicht imitierbarer Wettbewerbsvorteile am Markt gesehen, die als Humankapital einen immer größeren Anteil am Gesamtkapital der Unternehmen ausmachen. Mitarbeiterkompetenzen sichern letztlich die Flexibilität und Innovationsfähigkeit und damit das Überleben des Unternehmens (Heyse & Erpenbeck, 2004).

Unternehmen betrachten daher die Kompetenzentwicklung mehr und mehr als wichtige Aufgabe der Personalentwicklung. Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen rücken zunehmend Kompetenzen in den Mittelpunkt statt reiner Wissensvermittlung. Die Kompetenzentwicklung boomt und Personalverantwortliche, Erwachsenenbildner, Psychologen und Lehrer werden nun mit der Aufgabe konfrontiert, Kompetenzen quantitativ zu messen, qualitativ zu charakterisieren und vergleichend zu beurteilen (Heyse & Erpenbeck, 2004).

Bevor dies jedoch möglich ist, sollte zunächst einmal geklärt werden, was unter der Bezeichnung „Kompetenz“ verstanden wird. Dabei wird deutlich, dass dieser Begriff keines-

wegs eindeutig definiert ist und die damit befassten Forscher und Praktiker durchaus verschiedene Sachverhalte darunter verstehen (Lang-von Wins & Triebel, 2006). Nach Weirter (2001) besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Popularität des Kompetenzbegriffes und seiner Genauigkeit.

Wurden noch in den achtziger Jahren, dem qualifikationsorientierten Weiterbildungs-Zeitgeist entsprechend, Basiskompetenzen als Schlüsselqualifikationen betitelt, so werden heute umstandslos Wissensbestandteile, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Qualifikationen und Persönlichkeitseigenschaften als Kompetenzen bezeichnet (Erpenbeck & Sauter, 2007). Kompetenz hat sich als Ersatzbegriff für das Können von Personen etabliert. Unter dem Begriff werden alle Fähigkeiten subsummiert, die im Arbeitsleben benötigt und erworben werden können. Dabei stellt sich die Frage, ob es in der Diskussion um Kompetenzen nicht eigentlich um Schlüsselqualifikationen geht und inwieweit die Einführung des neuen Begriffes überhaupt sinnvoll ist (Lang-von Wins & Triebel, 2006). Daher scheint es an dieser Stelle essentiell zu sein, die beiden Begriffe „Qualifikationen“ und „Kompetenzen“ einander gegenüber zu stellen.

Qualifikationen stellen die Ziele traditioneller Bildungs- und Weiterbildungsanstrengungen dar. Sie beinhalten spezifische, unmittelbar tätigkeitsbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche auch rechtsförmig zertifiziert werden können und dienen der Erfüllung vorgegebener Zwecke und konkreter Anforderungen (Arnold, 2001). Qualifikationen orientieren sich stets an einem Maßstab. Dabei handelt es sich um Voraussetzungen, die eine Person erfüllen muss, um einer Tätigkeit nachzugehen bzw. um für eine Ausbildung, für eine Anstellung oder für einen Aufstieg geeignet zu sein (Lang-von Wins & Triebel, 2006).

Im Gegensatz zu den Qualifikationen sind Kompetenzen nicht objekt- sondern subjektbezogen (Arnold, 2001). Das Individuum wird in den Fokus der Betrachtung gestellt. Aufgrund seiner Fähigkeiten, Verhaltensweisen, Überzeugungen und Interessen, seinem Wissen, seiner Motivation und anderen Merkmalen werden Aussagen darüber aufgestellt, wie erfolgreich ein Mensch sich in Zukunft verhalten wird (Lang-von Wins & Triebel, 2006). Nach Erpenbeck & von Rosenstiel (2003) charakterisieren Kompetenzen die Fähigkeiten von Menschen, sich in offenen, unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zurechtzufinden. Kompetenzen beinhalten die Vielfalt der prinzipiell unbegrenzten individuellen Handlungsdispositionen (Arnold, 2001). Dispositionen stellen in diesem Zusammenhang die bis zum Handlungszeitpunkt entwickelten inneren Voraus-

setzungen für die Durchführung einer Tätigkeit dar und umfassen sowohl die individuellen Anlagen als auch das Ergebnis der persönlichen Entwicklungsgeschichte (Erpenbeck & Sauter, 2007). Keine endgültige, jedoch eine Arbeitsdefinition, die nach Erpenbeck & Sauter (2007) von vielen auf diesem Gebiet forschenden Wissenschaftlern akzeptiert, benutzt und weiterentwickelt wird, lautet wie folgt: "Unter Kompetenzen verstehen wir Dispositionen zur Selbstorganisation, also Selbstorganisationsdispositionen" (Erpenbeck & Sauter, 2007, p. 65).

Mit der Betonung der Notwendigkeit von Kompetenztrainings wollen Heyse & Erpenbeck (2004) aber nicht für das Ersetzen von Qualifikationen durch Kompetenzen plädieren. Traditionelle Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen sind und bleiben weiterhin von großer Bedeutung um Arbeitnehmer zu qualifizieren und sie für den betrieblichen Alltag „fit“ zu machen. Vielmehr bauen Kompetenzen auf Qualifikationen auf und setzen sie voraus. Qualifikationen allein reichen aber im modernen Arbeits- und Wirtschaftsleben nicht mehr aus (Heyse & Erpenbeck, 2004).

Für die Mehrzahl der Erwerbsfähigen wird die Dynamisierung der Arbeitswelt in Zukunft häufig zur Um- und Neuorientierung führen (Lang-von Wins & Triebel, 2006). Analysen zukünftiger Arbeitsanforderungen zeigen, dass der Anteil von Aufgaben, die nicht routiniert ablaufen sondern immer neue Lösungen erfordern, steigen wird. Nach Tractenberg, Streumer, & van Zolingen (2002) werden sich die Anforderungen an Arbeitnehmer zunehmend verschieben. Von den Arbeitnehmern wird zukünftig verlangt, dass sie:

- mehr Entscheidungen treffen und eigenverantwortlicher arbeiten,
- in weniger klar definierten Arbeitsumgebungen arbeiten,
- nach kreativen und neuartigen Lösungen für Probleme suchen,
- das Arbeitsumfeld gut überblicken,
- die eigene Arbeit und das eigene Tun in einem höheren Ausmaß reflektieren und verstehen,
- aktiv nach Informationen suchen, sie interpretieren und organisieren sowie
- aktives Engagement in Gruppen zeigen.

Die Konsequenz daraus lautet, dass die immer schneller ablaufenden kulturellen, politischen und ökonomischen Prozesse und die zunehmenden Regionalisierungs- und Globalisierungsprozesse von den Handelnden hohen persönlichen Einsatz und Aktivität, lebendi-

ges, fachlich-methodisches Wissen und ausgeprägte sozial-kommunikative Anstrengungen erfordern (Heyse & Erpenbeck, 2004).

Im Fokus der Betrachtung stehen daher Kompetenzen, die nicht ausschließlich durch formelle Qualifikationen abgedeckt werden können und deutlich schwerer zu überprüfen und zu beobachten sind (Lang-von Wins & Triebel, 2006). Solche Kompetenzen ermöglichen es Personen auch bei Unsicherheiten, bei offenem Handlungsausgang und bei großer Komplexität der Handlungsbedingungen selbstorganisiert und kreativ zu denken und zu handeln.

2.2 Entwicklung von Kompetenzen

Die Entwicklung vieler Kompetenzen findet nahezu unbemerkt in verschiedenen Alltagssituationen statt. Kompetenzen werden in der Arbeit, beim Spiel und Sport, in der Familie, im Verein, in der Schule, bei der Berufsbildung oder in der Universität handelnd erworben. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Unterscheidung zwischen der quasi überall stattfindenden, fast beiläufigen Kompetenzentwicklung und der beabsichtigten Kompetenzvermittlung. Letztere beschäftigt sich mit den Bedingungen, welche systematisch, vorhersagbar und bleibend geschaffen werden müssen, um Kompetenzen gezielt zu entwickeln (Erpenbeck & Sauter, 2007).

Kompetenzen sind laut Klieme & Hartig (2007) in hohem Maße kontextabhängig ausgeprägt. Ihr Aufbau lässt sich nur als Ergebnis von Lernprozessen denken, in denen sich das Individuum mit seiner Umwelt auseinandersetzt. Kompetenzen können daher durch Erfahrung in relevanten Anforderungssituationen erworben, durch Training oder andere äußere Interventionen beeinflusst und durch langjährige Praxis möglicherweise zur Expertise in der jeweiligen Domäne ausgebaut werden.

Nach Staudt & Kley (2001) beruht die individuelle Kompetenzentwicklung im Wesentlichen auf drei Lerntypen:

- formelles Lernen,
- informelles Lernen und
- Erfahrungslernen.

Formelles Lernen ist meist fremdorganisiert, wie beispielsweise die klassische, betriebliche Weiterbildung. Die Lernform schließt aber auch den vom Arbeitnehmer selbst initiierten Besuch von Seminaren mit ein.

Informelles Lernen findet in der Regel direkt am Arbeitsplatz bzw. in der Arbeitssituation statt. Dabei kann es sich einerseits um Einweisungen und Anlernen durch Kollegen handeln. Dies stellt eine stärker instruktionsbasierte informelle Lernform dar. Durch das sogenannte Modell- oder Imitationslernen sowie durch gezieltes Befragen anderer Mitarbeiter kann andererseits der Erfahrungsschatz der Kollegen für die eigene Kompetenzentwicklung genutzt werden.

Erfahrungslernen basiert hingegen auf den persönlichen Erfahrungen mit den Arbeitsaufgaben. Hierzu zählt beispielsweise das gezielte Ausprobieren, das Lernen aus Fehlern („*trial-and-error-Prinzip*“) oder auch der sogenannte „Sprung ins kalte Wasser“.

Empirische Evidenz deutet darauf hin, dass berufliche Kompetenzentwicklung nach der initialen Ausbildung weniger in formellen Lehrarrangements stattfindet, sondern in erster Linie informell, durch die alltägliche Konfrontation mit den arbeitsimmanenten Lernchancen und beruflichen Herausforderungen gefördert wird (Staudt & Kley, 2001). Aus diesem Grund ist es von hoher Bedeutung, dass die unterschiedlichen Stationen des Berufslebens zunehmend als Lerngelegenheiten erkannt und genutzt werden.

2.3 Messung von Kompetenzen

Da Kompetenzen die inneren, nicht beobachtbaren Voraussetzungen für selbstorganisiertes Handeln einer Person darstellen, stellt sich unwillkürlich die Frage, wie diese überhaupt gemessen werden können. McClelland (1973) folgerte, dass Kompetenzen lediglich durch deren Anwendung und Gebrauch zu ergründen seien. Einer Person werden aufgrund beobachtbarer Verhaltensweisen bestimmte Kompetenzen zugeschrieben. Kompetenz ist also eine Form von Zuschreibung auf Grund des Urteils eines Beobachters. Das damit verbundene „Beobachterproblem“ bildet laut Erpenbeck & von Rosenstiel (2003) die Grundlage für zwei gegensätzliche Positionen in Bezug auf das Kompetenzverständnis und die Kompetenzmessung.

Vertreter der einen Position gehen von der Annahme aus, dass Kompetenzen ähnlich wie naturwissenschaftliche Größen definiert und gemessen werden können. Ziel ist es, mit

Hilfe moderner Messtheorien und Statistik möglichst genaue Kompetenzerklärungen zu erhalten. Es können kausale oder statistische Aussagen getroffen werden, die beispielsweise das künftige Handeln von Arbeitnehmern eines Unternehmens voraussagen. Mit Hilfe solcher Aussagen werden schließlich Effektivitätseinschätzungen von Personalentscheidungen und Kompetenzentwicklungsmaßnahmen ermöglicht. Die Verfahren basieren zum großen Teil auf Fremdeinschätzungen und werden als *objektive Kompetenzmessverfahren* bezeichnet.

Die Vertreter der anderen Position nehmen an, dass eine derartige Objektivität bei der Einschätzung von Kompetenzen nicht möglich ist. Die grundlegende Annahme lautet, dass nur mit einem sehr tief gehenden Kompetenzverstehen, welches Auslegung, Interpretation und Hermeneutik bei den Einschätzungen einbezieht, die gewonnenen Daten verlässlich interpretiert und perspektivisch genutzt werden können. Diese sogenannten *subjektiven Kompetenzeinschätzungs- und -beschreibungsmethoden* legen besonderen Wert auf die Selbsteinschätzung von Kompetenzen.

Eine weitere Möglichkeit der Einteilung von Kompetenzmessverfahren stellt die Unterscheidung von qualitativen und quantitativen Kompetenzbeschreibungen dar. In der *qualitativen Form der Kompetenzbeschreibungen* werden nach Lang-von Wins & Triebel (2006) die Kompetenzen durch die von den Befragten angegebenen Argumente belegt. Dabei stellt sich insbesondere das Problem, aus teilweise sehr umfangreichen Beschreibungen der Teilnehmer die wichtigsten Kompetenzen herauszufiltern und zu einer kurzen, verständlichen Form zu verdichten. Kompetenzen können also nach Lang-von Wins & Triebel (2006) als „Behauptung“ verstanden werden, während die Erklärungen der Befragten als „Argumente“ dienen.

Solche qualitativen Informationen lassen sich in reduzierter Form auch auf einer *quantitativen Skala* darstellen. Den Personen werden dabei Skalenwerte zugeordnet, die die Ausprägungsgrade von bestimmten Kompetenzen repräsentieren. Um die Genauigkeit der Messung sicherzustellen, ist ein Vergleichsmaßstab notwendig. Dieser liegt bislang nicht in allgemeinverbindlicher Form vor und ist daher in hohem Maße kontextabhängig. Besonders in betrieblichen Kontexten haben quantitative gegenüber qualitativen Kompetenzbeschreibungen deutliche Vorteile. Zum einen zeichnen sie sich durch ihre Kürze und Überschaubarkeit aus. Zum anderen lassen sich die Werte von Personen leichter mit den Werten eines Anforderungsprofils beziehungsweise mit den Werten anderer Personen vergleichen. Ein wesentlicher Nachteil ist, dass ein erheblicher Teil der Informationen der qualitativen

Kompetenzbeschreibungen, die möglicherweise zum Verständnis der Person und ihrer Kompetenzen beitragen könnten, verloren gehen.

Nach Lang-von Wins & Triebel (2006) wäre daher eine Mischform, die sowohl quantitative Elemente enthält, welche für Übersichtlichkeit und Vergleichbarkeit der Kompetenzen sorgen, als auch qualitative Beschreibungen der einzelnen Kompetenzen beinhaltet, sinnvoll.

Diese Formen der Kompetenzmessung wurden von Klieme & Hartig (2007) sehr kritisch betrachtet. Da Fremd- und Selbsteinschätzungen unterschiedlichster Art der Subjektivität des Einschätzenden unterliegen, sei die Bezeichnung dieser Verfahren als „Beobachtung“ von Kompetenzen bzw. als Kompetenzmessverfahren wissenschaftlich sehr angreifbar. Um Kompetenzen dennoch als empirischen Forschungsgegenstand zugänglich zu machen, müssen sie empirisch möglichst eindeutig bestimmt werden. Dabei reiche eine einzelne Beobachtung allerdings nicht aus. Kompetenzen lassen sich nur auf der Basis einer Palette von Einzelbeobachtungen bei unterschiedlichen Aufgaben bzw. in variierenden Situationen abschätzen. Die konsistente Zusammenfassung der Einzelbeobachtungen zu einer Aussage über das individuelle Kompetenzniveau ist nach Klieme & Hartig (2007) das, was in der psychometrischen Fachsprache als Messung bezeichnet wird.

2.4 Kompetenzmodelle

Wie bereits erläutert, sind Kompetenzen nicht unmittelbar beobachtbar (vgl. Abschnitt 2.3) und müssen daher als theoretische Konstrukte im Rahmen einer Kompetenztheorie verstanden und behandelt werden. Eine sinnvolle theoretische Auseinandersetzung mit sowie Messung von Kompetenzen setzt somit ein geeignetes Modell voraus, welches wiederum empirische Voraussagen im Rahmen der Theorie ermöglicht (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003). Mit Hilfe eines solchen Modells können die im Vorfeld ermittelten Kompetenzen bestimmten Dimensionen zugeordnet und damit systematisiert und strukturiert werden (Kotzur, 2007). Die Verbindung von psychologischen bzw. pädagogischen Konstrukten, psychologischen Kompetenzmodellen und Messverfahren ist jedoch nach Klieme & Hartig (2007) eines der schwierigsten Probleme der Kompetenzforschung. Beispielsweise lassen sich komplexe, fachübergreifende oder nicht-kognitive Kompetenzen nur selten durch ein einfaches Messmodell beschreiben. So zeigen sich etwa soziale Kompetenzen

oder Selbstregulationsfähigkeiten häufig darin, dass eine situationsadäquate Balance zwischen unterschiedlichen Anforderungen hergestellt werden kann. „Optimales Verhalten“ lässt sich dann nicht nach der Logik „je mehr, desto besser“ identifizieren. Die Formulierung fundierter theoretischer Kompetenzmodelle und deren Umsetzung in empirisch prüfbare Modelle und Messverfahren stellt somit eine wichtige wissenschaftliche Herausforderung dar. Diesbezüglich besteht nach Klieme & Hartig (2007) noch deutlicher Forschungsbedarf.

Bei Betrachtung der bisher existierenden Kompetenzmodelle zeigt sich, dass diese erhebliche Unterschiede im Aufbau und in den Anwendungsgebieten aufweisen. Nach Sichtung verschiedener Modelle scheint die Einteilung in drei Arten von Kompetenzmodelle sinnvoll:

- die allgemeingültigen, übergreifenden Kompetenzmodelle,
- die unternehmensspezifischen Kompetenzmodelle sowie
- die zielgruppenspezifischen Kompetenzmodelle.

Diese drei Ansätze werden im Folgenden näher erläutert.

2.4.1 Allgemeingültige, übergreifende Kompetenzmodelle

Zur Kategorie „Allgemeingültige, übergreifende Kompetenzmodelle“ zählen insbesondere breit angelegte Modelle, die vor allem allgemeine berufsunspezifische Kompetenzen beinhalten. Ziel ist es, einen möglichst umfassenden Überblick über die wesentlichen Kompetenzen für ein zukünftig erfolgreiches Handeln zu geben.

Ein besonders einflussreiches Modell ist der *Kompetenzatlas* von Heyse & Erpenbeck (2004) (Abbildung 1). Darin werden vier grundlegende Kompetenzklassen unterschieden, welche, teils mit abweichenden Bezeichnungen, häufig in der Literatur zu finden sind:

1. Personale Kompetenzen,
2. Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen,
3. Fachlich-methodische Kompetenzen,
4. Sozial-kommunikative Kompetenzen.

In umfangreichen Befragungen wurden dabei aus einer Vielzahl von Kompetenzen die für den Kontext der Arbeit bedeutendsten herausgefiltert und den oben genannten Kompetenzklassen zugeordnet. Die Kompetenzen können mit dem eigens hierfür konstruierten KODE X-Verfahren gemessen und mit Hilfe eines Kompetenztrainings gefördert werden.

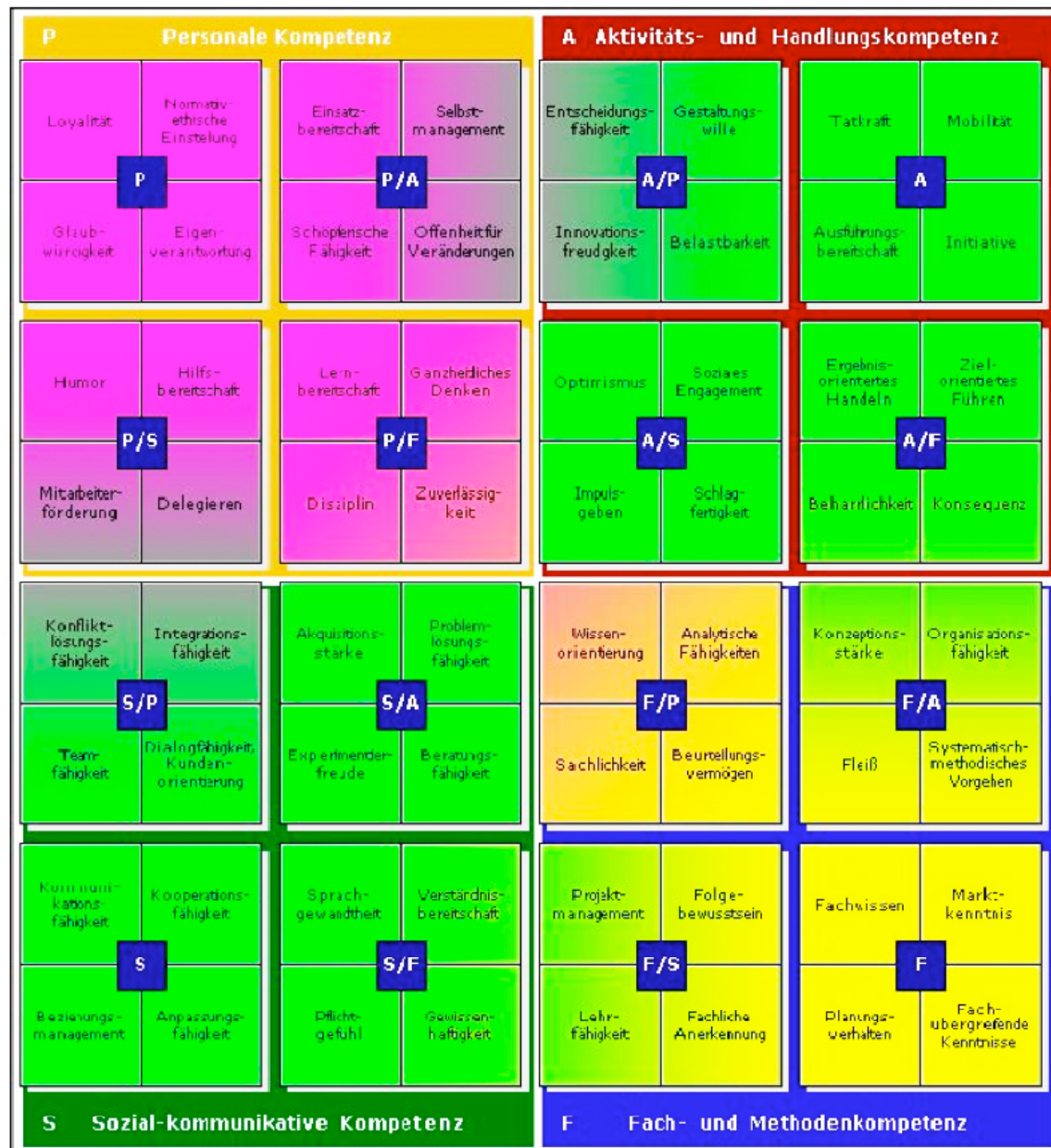


Abbildung 1: Der Kompetenzatlas (Heyse und Erpenbeck, 2004)

Solche breit angelegten, umfassenden Modelle besitzen den Vorteil, dass sie unabhängig vom jeweiligen Unternehmen und von der ausgeübten Tätigkeit anwendbar sind und zudem die Möglichkeit unternehmens- und berufsgruppenübergreifender Vergleiche bieten.

Problematisch ist hingegen, dass ihre Breite und das oftmals damit verbundene Bedürfnis nach Vollständigkeit, die Gefahr birgt, dass die entscheidenden Kompetenzen unter einer Vielzahl interessanter Nebensächlichkeiten verloren gehen (Berner, 2004).

2.4.2 Unternehmensspezifische Kompetenzmodelle

Unternehmensspezifische Kompetenzmodelle sind speziell auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten und stellen in vielen Firmen bereits einen wesentlichen Bestandteil der Personalarbeit und -entwicklung dar. Sie bilden die Grundlage für Auswahlverfahren, Entwicklungsaktivitäten und Beurteilungssysteme (Paschen, 2003). Mansfield (1996) unterscheidet dabei zwischen zwei Arten von Kompetenzmodellen. In einem „*Single Job Competency Model*“ steht eine bestimmte Stelle in einer Organisation im Fokus der Betrachtung. Ziel ist es, deren spezifische Anforderungen für ihre ordnungsgemäße Ausführung zu beschreiben. Die ermittelten Kompetenzen sind dabei stellenspezifisch und können weder auf andere Stellen noch auf die gesamte Organisation übertragen werden. Ein „*One Size Fits All Competency Model*“ erfasst hingegen Kompetenzen, die für möglichst viele Stellen innerhalb einer Organisation Gültigkeit besitzen. Berufsspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten werden in diesen Modellen kaum berücksichtigt.

Zur Erstellung eines unternehmensspezifischen Kompetenzmodells wird zu Beginn in einem Anforderungsprofil festgelegt, welche Kompetenzen und welches Kompetenzniveau für eine bestimmte Position, für eine Organisationseinheit oder für eine Prozessaktivität innerhalb eines Unternehmens erforderlich bzw. mittelfristig gewünscht sind. In einem zweiten Schritt werden die vorhandenen Kompetenzen des Mitarbeiters bzw. des Bewerbers in einem Kompetenzprofil erfasst. Abschließend erfolgt der Abgleich zwischen dem Kompetenz- und dem Anforderungsprofil. Auf diese Weise können mögliche Kompetenzlücken ermittelt und letztlich gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen für die jeweiligen Mitarbeiter abgeleitet werden. Im Rahmen der Personalauswahl kann der Profilabgleich zum Ein- oder Ausschluss eines Bewerbers führen (Kunzmann, Schmidt, & Biesalski, 2006).

2.4.3 Zielgruppenspezifische Kompetenzmodelle

Als zielgruppenspezifische Kompetenzmodelle werden Modelle bezeichnet, die sich auf klar definierte Personengruppen spezialisieren. Diese Modelle beinhalten berufsgruppen-

übergreifende Kompetenzen, die unabhängig von der ausgeübten beruflichen Tätigkeit insbesondere für die Zielgruppen Gültigkeit besitzen. Die Kompetenzen erlauben ihnen, auch in neuen, unüberschaubaren, dynamischen Situationen erfolgreich arbeiten zu können.

Als Beispiel für ein solches zielgruppenspezifisches Modell soll hier die Arbeit von Janna-Tröller (2009) aufgeführt werden. Mit Hilfe von Leitfadeninterviews wurden arbeitsübergreifende Kompetenzen älterer Arbeitnehmer ermittelt und vier bereits im Vorfeld festgelegten Kompetenzdimensionen (Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Selbst- und Veränderungskompetenz, Gesundheitskompetenz) zugeordnet. Die aus der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse sollten Anregungen für eine altersgerechte Laufbahngestaltung und berufliche Weiterbildung geben.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, ein solches zielgruppenspezifisches Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen zu entwickeln. Im Folgenden sollen diese Zielgruppen nun genauer definiert werden.

2.5 Bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen

Sowohl in der vorliegenden Arbeit als auch innerhalb des zugrunde liegenden Projektes PEsysteem (vgl. Kapitel 1) werden unter bildungsbenachteiligten Arbeitnehmern geringqualifizierte und ältere Arbeitnehmer sowie Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund verstanden. Die Gemeinsamkeit der drei Zielgruppen besteht darin, dass sie hinsichtlich ihrer formalen Bildung benachteiligt und am Arbeitsmarkt daher besonders schwer zu vermitteln sind. Diese Arbeitnehmergruppen haben aufgrund mangelnder Qualifikation, ihres Alters oder des kulturellen und sprachlichen Hintergrundes deutliche Schwierigkeiten im Bereich der Bildung und Weiterbildung. Sie stützen sich daher bei der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit in hohem Maße auf ihre Kompetenzen. Aus diesem Grund scheint insbesondere für diese Zielgruppen die Kompetenzsicht der reinen Wissens- und Qualifikationssicht deutlich überlegen zu sein (Erpenbeck & Sauter, 2007).

2.5.1 Geringqualifizierte Arbeitnehmer

Zu der Gruppe der Geringqualifizierten zählen Kalina & Weinkopf (2005) alle Personen, die über keine abgeschlossene Berufsausbildung oder keinen Hochschulabschluss verfügen. In der vorliegenden Arbeit wurde, um der Realität in den Betrieben, mit ihren gemischt qualifizierten Belegschaften, besser gerecht zu werden, die obige Definition erweitert. Zu den geringqualifizierten Personen zählen in der aktuellen Untersuchung alle Arbeitnehmer mit geringer oder keiner abgeschlossenen Schul- und Berufsausbildung.

Für geringqualifizierte Personen haben traditionell Tätigkeiten unterhalb der Facharbeiterebene eine zentrale Bedeutung. Jedoch haben einfache Tätigkeiten mit geringen Qualifikationsanforderungen über die Zeit an Bedeutung verloren, während der Bedarf an qualifizierten Beschäftigten deutlich zunimmt. So ist der Anteil von Geringqualifizierten an der Gesamtbeschäftigung in den vergangenen Jahren deutlich zurückgegangen. Die Arbeitslosenquote dieser Personengruppe lag im Jahr 2004 mit knapp 22% mehr als doppelt so hoch wie die allgemeine Quote von gut 9% (Kalina & Weinkopf, 2005).

Aus Sicht der Unternehmen ist ein Berufsabschluss für bestimmte zu besetzende Stellen nicht immer zwingend erforderlich. Es werden oftmals trotzdem die höher qualifizierten Bewerber bevorzugt, da eine abgeschlossene Berufsausbildung mangels anderer verlässlicher Auswahlkriterien als Zeichen für die Eignung interpretiert wird. Es findet daher eine Verdrängung der Geringqualifizierten durch höher qualifizierte Beschäftigte statt (Kalina & Weinkopf, 2005).

Von besonderer Bedeutung erscheint für diese Zielgruppe, deren Kompetenzschwerpunkt eher im Bereich praktischer Handlungen als in schulischen Prüfungssituationen liegt, ein Wechsel des Fokus von formalen Qualifikationen auf Kompetenzen sowie von schulähnlichem Lernen auf Kompetenzentwicklung. Dadurch kann die Beschäftigungsfähigkeit von geringqualifizierten Arbeitnehmern auch in Zukunft gewährleistet werden (Witzgall, 2007).

2.5.2 Ältere Arbeitnehmer

In der Literatur findet man sehr unterschiedliche Altersangaben bei der Beschreibung älterer Mitarbeiter. Eine allgemein akzeptierte Definition des Alters gibt es dabei laut Danner & Schröder (1992) jedoch nicht. Je nach Untersuchungsgegenstand und Untersuchungsziel

werden Altersgrenzen, Altersabschnitte sowie dem Untersuchungsinhalt entsprechende Altersbeschreibungen festgelegt (Werner, 2005).

Die vorliegende Arbeit stützt sich auf die Definition der Bundesagentur für Arbeit, die Arbeitnehmer vom 50. Lebensjahr an zu den älteren Arbeitnehmern zählt. Das Hauptkriterium für die verwendete Abgrenzung stellt die Schwierigkeit dar, die Personengruppe auf dem Arbeitsmarkt zu vermitteln (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2006). Die Praxis der Arbeitsvermittlung macht deutlich, dass jüngere gegenüber älteren Gleichqualifizierten bei der Besetzung von Stellen meist bevorzugt werden. Ältere Arbeitnehmer gelten als zu teuer, krankheitsanfällig und unflexibel. Investitionen der Unternehmen in Weiterbildungen dieser Arbeitnehmergruppe scheinen somit nur wenig lukrativ (Herzog, 2004).

Die demographische Entwicklung in Deutschland sowie in zahlreichen anderen Ländern erfordert jedoch ein Umdenken. Infolge sinkender Geburtenraten und steigender Lebenserwartung der Bevölkerung werden Arbeitgeber auf lange Sicht verstärkt auf die Arbeit älterer Arbeitnehmer angewiesen sein (Albrecht, 2008). Berechnungen des DIW Berlin zeigen, dass die Zahl der älteren Beschäftigten seit 1998 stetig und deutlich gewachsen ist. Stark zugenommen hat überdies auch die Bereitschaft der Älteren, eine Erwerbstätigkeit auszuüben. Unternehmen sollten sich daher mit einer vorausschauenden Personalpolitik auf diese Entwicklung einstellen, um das Potential und die Qualitäten älterer Mitarbeiter besser nutzen zu können (Brenke, 2007).

Es scheint also wesentlich aussichtsreicher und zukunftsweisender, den Blick vom Defizitmodell des Alterns hin zu den Stärken und Ressourcen des älterwerdenden Arbeitnehmers zu wenden. Nur auf diese Weise kann adäquat auf die mit dem Wandel der Arbeitswelt verbundenen Erfordernisse reagiert werden (Maintz, 2000).

2.5.3 Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund

Bisher existiert keine allgemein verbindliche Definition des Begriffs „Migrationshintergrund“. Nach wie vor erfassen einige amtliche Statistiken ausschließlich die Staatsangehörigkeit (Bethscheider, 2008).

In der vorliegenden Arbeit werden Mitarbeiter mit Migrationshintergrund als Arbeitnehmer mit nicht-deutschem kulturellen und sprachlichen Hintergrund definiert. Damit werden nicht nur die im Ausland geborenen Personen, sondern auch die Nachkommen berücksichtigt, die in Deutschland geboren wurden, aber dem kulturellen Hintergrund ihres

Heimatlandes durch die Erziehung zumindest partiell verpflichtet sind (Hausotter & Schouler-Ocak, 2007).

Personen mit Migrationshintergrund stellten im Jahr 2005 mit rund 15 Millionen fast ein Fünftel der Bevölkerung in Deutschland dar. Diese Zahlen verdeutlichen den Wandel in der deutschen Gesellschaft und zeigen die zunehmende Bedeutung des Integrationsthemas auf (Böhmer, 2007). Die Integration der verschiedenen Migrantenpopulationen ist trotz verschiedener Bemühungen, unter anderem von politischer Seite, und mit finanziellen Aufwendungen nur in Teilbereichen gelungen (Hausotter & Schouler-Ocak, 2007). Die Arbeitslosenquote von Migranten war im Jahr 2006 mit 23,6% mehr als doppelt so hoch wie die Quote der deutschen Bevölkerung mit 11% (Bethscheider, 2008). Die Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Migrationshintergrund ist nicht nur aus volkswirtschaftlichen, sondern auch aus sozial- und gesellschaftspolitischen Gründen von großer Bedeutung. Zum einen ist der Rückgang des Arbeitskräfteangebots aufgrund der demographischen Entwicklung in Deutschland (vgl. Abschnitt 2.5.2) vorgezeichnet, was der Entwicklung des ausländischen Erwerbspersonenpotentials eine wachsende Bedeutung zukommen lässt (Böhmer, 2007). Zum anderen dient die Arbeitsmarktintegration neben der Sicherung des eigenen Lebensunterhalts auch der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und erhöht überdies die Akzeptanz der Migranten in der Gesellschaft (Bethscheider, 2008).

Die Ressourcen dieser Zielgruppe zu erfassen und gezielt zu nutzen, aber auch Problemfelder der Migranten zu erkennen und daran anzusetzen, könnte das Arbeitslosigkeitsrisiko reduzieren und zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Personen mit Migrationshintergrund beitragen.

3 Fragestellungen

Die Bedeutung von Geringqualifizierten, Älteren und Migranten für den Arbeitsmarkt der Zukunft wird sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis bereits rege diskutiert (Zauner, 2007; Böhmer, 2007; Albrecht, 2008). Vor dem Hintergrund demographischer Veränderungen und damit einhergehend der Rückgang und das Altern der erwerbsfähigen Bevölkerung, müssen bereits jetzt alle vorhandenen Potentiale aktiviert werden, um auch den künftigen Fachkräftebedarf sichern zu können. Aufgrund der Schwierigkeiten dieser Zielgruppen im Bereich der Bildung und Weiterbildung sind traditionelle Personalentwicklungsmaßnahmen zur Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit oftmals nicht geeignet (Zauner, 2007). Daher rückt zunehmend die Kompetenzentwicklung von bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen in den Fokus.

Da die Kompetenzen geringqualifizierter und älterer Mitarbeiter sowie der Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund bisher aber nur selten Gegenstand der Forschung waren, liegen diesbezüglich kaum empirisch fundierte Ergebnisse vor. Hinzu kommt, dass die wenigen in der Literatur zu findenden Studien sich meist nur auf eine der genannten Zielgruppen beziehen (Jana-Tröller, 2009; Alber, Esslinger, Lutterbeck, Schreitmüller, Trommer, & Valdés, 2007), und damit weder der Vergleich der drei Arbeitnehmergruppen noch deren Integration in ein übergreifendes Modell vorgenommen werden konnte.

Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zur Überwindung dieses Forschungsdefizits. Ziel dieser Studie ist es, die wesentlichen Ressourcen und Problembereiche der beschriebenen Zielgruppen mithilfe einer online durchgeführten Delphi-Befragung zu ermitteln. Die Ergebnisse sollen anschließend in ein zielgruppenspezifisches Kompetenzmodell integriert werden.

In Anbetracht der gegebenen Forschungslage wurde für die vorliegende Arbeit ein gemischtes, qualitativ-quantitatives Vorgehen zur Bestimmung und Einordnung arbeitsübergreifender Kompetenzen bildungsbenachteiligter Arbeitnehmergruppen gewählt. Mit einem qualitativen Zugang werden insbesondere bisher theoretisch wenig durchdrungene Zusammenhänge exploriert und erschlossen (Jana-Tröller, 2009). Die mit Hilfe der qualitativen Vorgehensweise gewonnenen Daten können anschließend in einem weiteren Durchgang durch Zuordnung von Zahlenwerten quantifiziert werden.

Im Rahmen der aktuellen Untersuchung werden berufsspezifische Kompetenzen ausgeblendet und ausschließlich arbeitsübergreifende Kompetenzen erfasst. Diese sind nicht an spezielle Fachtätigkeiten gebunden, stehen jedoch in enger Verbindung mit den Arbeitsprozessen. Sie erleichtern dem Arbeitnehmer die Aufnahme von neuen Arbeitstätigkeiten und den Erwerb fachbezogener Kompetenzen. In Zeiten des stetigen Wandels sind sie universell einsetzbar und gelten somit als entscheidende Unternehmensressource (Jana-Tröller, 2009). Der Fokus der Arbeit liegt dabei sowohl auf den Stärken als auch den Schwächen der bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen. Diese Herangehensweise soll eine Verbindung schaffen zwischen einem defizitorientierten Ansatz, welcher gezielt an den Problemfeldern von Personen ansetzt, und einem ressourcenorientierten Ansatz, welcher die bestehenden Kompetenzen zu fördern sucht.

Vor Beginn der Befragung wurden zunächst drei Kompetenzbereiche festgelegt, die sich an der bisherigen Kompetenzforschung orientieren:

- der Bereich sozialer Kompetenzen,
- der Bereich personaler Kompetenzen sowie
- der Bereich arbeitsbezogener Kompetenzen.

Die drei Kompetenzbereiche bildeten den Ausgangspunkt der vorliegenden empirischen Untersuchung. Sie dienten einerseits dazu, eine stärkere Standardisierung und Strukturierung des Erhebungs- und Auswertungsprozesses zu gewährleisten. Andererseits sollten die Kompetenzbereiche den Teilnehmern „Denkanstöße“ bezüglich der verschiedenen Kompetenzfacetten geben und damit zu einem ganzheitlichen Kompetenzverständnis beitragen. Mit Hilfe der vorgenommenen Einteilung war es möglich, die einseitige Herangehensweise an die Thematik zu vermeiden, aber auch eine Orientierung innerhalb der Fülle an Kompetenzbegriffen zu bieten. Die Unterteilung der Ressourcen und Problemfelder in die oben genannten Bereiche findet sich in ähnlicher Form auch in anderen Modellen, wie beispielsweise im Kompetenzatlas von Heyse & Erpenbeck (2004). Die Bereiche spiegeln die wesentlichen Möglichkeiten der beruflichen Auseinandersetzung eines Individuums wieder: die Auseinandersetzung mit der Arbeit und den damit verbundenen Tätigkeiten, die Auseinandersetzung mit der sozialen Umgebung sowie die Auseinandersetzung mit der eigenen Person.

Die der vorliegenden Arbeit zugrunde liegenden Forschungsfragen lauten wie folgt:

1. Welche wesentlichen Kompetenzen und Problemfelder weisen die drei bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen Geringqualifizierte, ältere Mitarbeiter sowie Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund auf?
2. Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich der Kompetenzen und Problemfelder der drei bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen lassen sich feststellen?
3. Können die ermittelten Kompetenzen und Problemfelder der drei bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen in ein gemeinsames Kompetenzmodell integriert werden?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen sollen im Folgenden die methodischen Grundlagen sowie die Durchführung und Auswertung der Studie näher erläutert werden.

4 Methode

In diesem Kapitel werden die verwendeten Forschungsmethoden, der Ablauf der empirischen Untersuchung und die vorgenommenen Auswertungsschritte zur Erstellung der Kompetenzmodelle beschrieben.

4.1 Verwendete Forschungsmethoden

4.1.1 Online-Forschung

Die sogenannte Online-Forschung ist die Forschung, welche das Internet als Erhebungsinstrument nutzt. Der Anwendungsbereich der Online-Forschung ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Zum einen liegt das an der erheblichen technischen Fortentwicklung des Internets, zum anderen ist die Gruppe der Internetnutzer stetig angestiegen (Welker, Werner, & Scholz, 2005). Allein in Deutschland nutzen 67 % der Bevölkerung das Internet; mit steigender Tendenz (Denissen, 2008). Das Internet ermöglicht es, auch schwierig zu erreichende Gruppen in die Forschung mit einzubeziehen (Welker et al., 2005).

Die internetbasierte Forschung weist nach Denissen (2008) eine Reihe weiterer Vorteile auf. Es ist ein sehr kostengünstiges Verfahren, beispielsweise aufgrund der geringen Fixkosten für die Programmierung und das Wegfallen der Portokosten. Zudem erspart die automatische, fast fehlerfreie Datenübertragung die manuelle Eingabe der Daten in das EDV-System. Ein weiterer Vorteil von Online-Fragebögen stellt die erhöhte Flexibilität dar, welche beispielsweise eine antwortbasierte Anpassung des Fragebogens ermöglicht. Darüber hinaus trägt die Anonymität des Internets zu einer höheren Beteiligungsquote, insbesondere bei sensiblen Themen, bei.

Die Motivation an Online-Studien teilzunehmen ist vielfältig. Viele Menschen suchen im Internet Ablenkung vom Alltag, andere möchten mit ihrer Teilnahme die wissenschaftliche Forschung vorantreiben, und wieder andere interessieren sich für das Fragebogen-Feedback, um Neues über sich selbst zu lernen. Wichtige Motivatoren stellen zudem Aufwandsentschädigungen, Preisverlosungen oder andere Formen der Belohnung dar (Denissen, 2008).

4.1.2 Die Delphi-Befragung

Die Delphi-Befragung ist eine mehrstufige, in der Regel schriftlich durchgeführte Befragungsmethode, welche unter Forschern verschiedener Fachbereiche Verwendung findet. Das Verfahren basiert auf dem individuellen und intuitiven Urteil von Fachexperten. Es wird davon ausgegangen, dass die Experten in ihrem Fachgebiet über besonders viel Wissen verfügen und somit sehr gute Einschätzungen zur Thematik geben können (Häder & Häder, 1994).

Die Experten werden schriftlich zu bestimmten Problemstellungen befragt und können innerhalb eines begrenzten Zeitraums verschiedene Lösungsansätze niederschreiben und an den Projektleiter zurückleiten. Die Ergebnisse dieser Befragung werden in einer um Mehrfachnennungen bereinigten und gegliederten Ergebnisliste gesammelt und in einer zweiten Befragungsrunde den Teilnehmern zur Bewertung vorgelegt. Das Feedback an die teilnehmenden Experten über die Gruppenantwort soll die Möglichkeit einer Überprüfung bzw. eines Vergleiches ihrer Aussagen anhand der Meinung ihrer Fachkollegen geben (Häder & Häder, 1994).

Die Delphi-Befragung weist gegenüber dem Expertengespräch oder der Gruppendiskussion verschiedene Vorteile auf. Durch die Zusammenfassung von Expertenwissen wird eine Gruppenmeinung ermittelt. Die Validität des Delphi-Verfahrens liegt u.a. in der „Theorie der Fehler“ begründet. Nach der Theorie ist zu erwarten, dass die aggregierten Gruppenantworten eine Aussage repräsentieren, die der Mehrheit der einzelnen Experten überlegen ist (Aichholzer, 2005). Aufgrund der Anonymität der Teilnehmer können nachteilige Einflüsse offener Gruppendiskussionen vermieden werden, in denen häufig dominante Persönlichkeiten die Meinungsbildung beeinflussen. Dies kann zur Entstehung einer sachlich nicht begründeten Konformität führen. Dennoch wird die Berücksichtigung und Reflexion fremder Einschätzungen durch die Weitergabe der aggregierten Ergebnisse an die Teilnehmer und das mehrfache Durchlaufen der Beurteilung ermöglicht. Somit kann jeder Experte sein Urteil von der ersten zur zweiten Runde korrigieren, ohne an Reputation zu verlieren (Häder & Häder, 1994).

Allerdings sind Meinungsänderungen der Experten in Richtung der vorherrschenden Meinung denkbar, die nicht unbedingt mit dem "wahren" Wert übereinstimmen muss. Nachteil der Delphi-Methode ist der hohe Zeitaufwand, aufgrund der wiederholten Befragung in Zeitabständen von mehreren Wochen (Häder & Häder, 1994).

4.1.3 Experten

Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung einer Delphi-Befragung ist die sorgfältige Auswahl der Experten (Häder & Häder, 1994). Experten definieren sich in der Forschungspraxis über das spezifische Forschungsinteresse und über die soziale Repräsentativität des Experten. Experte ist, „wer gesellschaftlich zum Experten gemacht wird, d.h. in der sozialen Realität als Experte angesehen wird“ (Bogner & Menz, 2005, p. 41). Der Expertenstatus wird einer Person in gewisser Weise vom Forscher verliehen und ist begrenzt auf eine bestimmte Fragestellung. Nach Bogner & Menz (2005) sollte ein Experte über drei zentrale Wissensdimensionen verfügen, die sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld beziehen. Die drei Wissensdimensionen beinhalten:

- technisches Wissen, d.h. formelles explizites Wissen über Operationen und Regelabläufe, fachspezifische Anwendungsroutinen, etc.,
- Prozesswissen, d.h. informelles implizites Wissen bzw. Erfahrungswissen über Handlungsabläufe, Interaktionsroutinen, organisationale Konstellationen, etc., sowie
- Deutungswissen, d.h. subjektive Relevanzen, Regeln, Sichtweisen und Interpretationen des Experten, das Feld der Ideen und Ideologien.

Experten besitzen zudem die Möglichkeit zur Durchsetzung ihrer Überzeugungen. Damit wird ihr Wissen praxiswirksam und strukturiert die Handlungsbedingungen anderer Akteure in ihrem Aktionsfeld in relevanter Weise mit (Bogner & Menz, 2005). Experten sollten daher in der Lage sein, sehr gute Schätzungen in ihrem Fachgebiet abzugeben.

In der aktuellen Untersuchung sind die Experten selbst Teil des Handlungsfeldes, das den Forschungsgegenstand ausmacht. Daher werden Experten in der vorliegenden Arbeit als Personen definiert, die sich aufgrund ihrer beruflichen bzw. Forschungstätigkeit mit mindestens einer der genannten Zielgruppen beschäftigen. Sie sollten somit über detailliertes Wissen bezüglich der Kompetenzen und Problemfelder der beschriebenen Arbeitnehmergruppen verfügen.

Ziel ist es, durch den Vergleich mit anderen Expertenaussagen das „Überindividuell-Gemeinsame“ herauszuarbeiten und Aussagen über die gemeinsam geteilten Wissensbestände zu treffen. Der einzelne Experte gilt in diesem Zusammenhang als Repräsentant seiner „Zunft“ (Meuser & Nagel, 2005).

4.1.4 Der Online-Fragebogen

Die Erstellung und Verwendung des Online-Fragebogens erfolgte mithilfe der Online-Befragungssoftware „oFb – der onlineFragebogen³“, ein für die wissenschaftliche Online-Forschung konzipiertes Instrument zur schnellen und einfachen Veröffentlichung von Befragungen im Internet. Hierfür werden über eine webbasierte Benutzeroberfläche die einzelnen Fragen und Texte des Fragebogens in eine Datenbank eingegeben und gespeichert. Im Anschluss erfolgt die Programmierung des Fragebogendesigns und der Fragen- bzw. Textabfolge innerhalb der Befragung. Ein Link zum Online-Fragebogen wird von oFb automatisch generiert und kann beispielsweise per E-Mail versendet werden. Die Antworten der Teilnehmer werden automatisch in der Datenbank gespeichert und können online in verschiedene Datenverarbeitungsprogramme wie Excel oder SPSS hochgeladen und weiterverarbeitet werden.

4.2 Untersuchungsdurchführung

Im folgenden Kapitel soll nun die Durchführung der Datenerhebung und -auswertung für die vorliegende Arbeit ausführlich beschrieben werden. Die Untersuchung bestand aus zwei Befragungsteilen. Der erste Befragungsteil beinhaltete eine qualitative Datenerhebung und diente der Ermittlung arbeitsübergreifender und zielgruppenspezifischer Kompetenzen. Im zweiten quantitativen Befragungsteil wurden die Kompetenzen in Form von Kompetenzlisten zur Bewertung vorgelegt. Der Aufbau, die Durchführung sowie die Auswertung dieser beiden Befragungsteile werden im Folgenden erläutert.

³ <http://ofb.msdl-media.de/>

4.2.1 Befragung Teil 1

Der für die vorliegende Arbeit konzipierte Fragebogen des ersten Befragungsteils (siehe Anhang 1a) gliederte sich in vier Abschnitte:

1. Einleitung
2. Befragungsvorbereitung
3. Vorbefragung
4. Hauptbefragung

Die *Einleitung* beinhaltete eine kurze Beschreibung des Themas sowie das übergreifende Ziel der aktuellen Arbeit. Im Sinne des zugrunde liegenden Projektes (vgl. Kapitel 1) besteht das Ziel in der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der beschriebenen Zielgruppen. Dabei steht sowohl das Interesse der Mitarbeiter, die ihr Arbeitsverhältnis sichern und verstetigen möchten, als auch das Interesse des Betriebes, der die Kontinuität und soziale Innovationsfähigkeit seiner Belegschaft sichern will, im Fokus. Die Funktion des Abschnittes war es, die Teilnehmer über die Studie zu informieren und sie auf die Thematik vorzubereiten.

Die *Befragungsvorbereitung* diente der Erläuterung des Ablaufes der Befragung sowie der Klärung von Begrifflichkeiten. Es wurde zunächst das verwendete Delphi-Verfahren vorgestellt und die Bedeutung der Teilnehmer als Experten für die eingangs beschriebene Thematik herausgestellt. Im Anschluss folgte eine nähere Erläuterung des Kompetenzbegriffes und der relevanten Zielgruppen der Befragung, d.h. geringqualifizierte Arbeitnehmer, ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund.

Im dritten Abschnitt wurde eine kurze *Vorbefragung* durchgeführt, in der die Teilnehmer angeben sollten, mit welchen der zuvor beschriebenen drei Zielgruppen sie aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit zusammenarbeiten. Für die Beantwortung der Frage stand den Teilnehmern für jede Gruppe eine „Checkbox“, ein Standardbedienelement von graphischen Benutzeroberflächen, zur Verfügung, die durch einen Mausklick markiert werden konnte. Diese Eingangsfrage fungierte als Filterfrage, mit deren Hilfe die darauffolgende Hauptbefragung an die Antworten der Teilnehmer angepasst werden konnte. Die Frage ließ eine Mehrfachauswahl zu. Es konnte sowohl kein Häkchen gesetzt werden, falls Teilneh-

mer mit keiner der Zielgruppen zusammenarbeiten, als auch bis zu drei Häkchen, wenn sich die Experten mit einer oder mehreren der Zielgruppen beruflich beschäftigen. Wählte der Teilnehmer keine der genannten Zielgruppen aus, wurde die Hauptbefragung automatisch übersprungen und das Ende des Fragebogens präsentiert, da er für die weitere Untersuchung nicht in Frage kam. Gaben die Experten an, mit einer oder mehreren Gruppen beruflich zusammenzuarbeiten, wurden sie ausschließlich zu den Teilbereichen der Hauptbefragung weitergeleitet, die sich mit diesen spezifischen Gruppen befassten.

Ein weiteres Item erfragte die konkreten Tätigkeitsbereiche der Experten, in denen sie sich beruflich mit den Zielgruppen auseinandersetzen. Dabei wurden die folgenden Kategorien vorgegeben, welche wiederum mit Mausklick auf die „Checkbox“ von den Teilnehmern ausgewählt werden konnten:

- Forschung,
- Beratung,
- Qualifizierung/Weiterbildung,
- Vermittlung,
- betriebliche Personalbetreuung,
- Führungskraft und/oder
- Sonstiges.

Eine Mehrfachauswahl war möglich, stellte jedoch keine notwendige Bedingung für die folgende Hauptbefragung dar. Die beiden Fragen der Vorbefragung dienten der genaueren Beschreibung der teilnehmenden Experten und einer möglichen Verkürzung des Fragebogens. Zudem sollten die Teilnehmer auf die darauffolgende Hauptbefragung eingestimmt werden.

Im Anschluss an die Vorbefragung folgte eine genauere Beschreibung der Aufgabe innerhalb der Hauptbefragung. Die Teilnehmer wurden gebeten, bezüglich ihrer Erfahrungen mit den genannten Zielgruppen zu überlegen, welche bedeutenden Stärken aber auch Problembereiche die Gruppen innerhalb des Arbeitsumfeldes aufweisen.

Wie bereits in Kapitel 3 beschrieben, wurden den Teilnehmern drei Kompetenzbereiche vorgegeben: der Bereich der sozialen Interaktion, der personenbezogene Bereich sowie der arbeitsbezogene Bereich. Dabei wurde an dieser Stelle jeder Kompetenzbereich kurz und verständlich definiert. Die Erklärungen sollten einerseits die Unterschiede zwischen den

einzelnen Bereichen verdeutlichen. Auf der anderen Seite sollte damit die Aufgabe etwas konkreter und verständlicher gestaltet werden.

Die Kompetenzbereiche wurden in der vorliegenden Arbeit wie folgt definiert:

Bereich der sozialen Interaktion

- Fähigkeiten, die für den Umgang und die Zusammenarbeit mit anderen Personen von Bedeutung sind.

Personenbezogener Bereich

- Persönliche Einstellungen gegenüber Dingen und Ereignissen im Arbeitsleben,
- Individuelle Fähigkeiten und Eigenschaften, die Selbständigkeit und Selbstreflexion beim Arbeiten umfassen,
- Umgang mit neuen beruflichen Situationen und Belastungen.

Arbeitsbezogener Bereich

- Fähigkeiten, die zur Planung, Organisation und Durchführung von Arbeitsaufgaben notwendig sind.

Die Festlegung dieser drei Kompetenzbereiche sowie die hier zusätzlich getroffene Unterteilung in Stärken und Problembereiche sollte den Teilnehmern einer besseren Orientierung dienen. Die Einteilung ermöglichte es den Experten, die Fülle denkbarer Kompetenzen zu strukturieren und somit jede Kategorie systematisch abzuarbeiten. Zusätzlich sollte mit Hilfe dieser Vorgabe die oftmals einseitige defizitorientierte Sicht auf die genannten Zielgruppen um die ressourcenorientierte Sicht erweitert werden. Die Aufteilung in Kompetenzbereiche erleichterte zudem die Auswertung, da so eine stärkere Strukturierung und eine größere Vergleichbarkeit der Teilnehmerantworten gewährleistet werden konnte.

Die *Hauptbefragung* war in drei Teilbereiche aufgeteilt. Der erste Teilbereich befasste sich mit der Zielgruppe der geringqualifizierten Arbeitnehmer, der zweite mit der Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer und der dritte mit der Zielgruppe der Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund. Die Teilnehmer wurden, wie beschrieben, nur zu den Teilbereichen der Hauptbefragung weitergeleitet, die sie in der Vorbefragung ausgewählt hatten. Jeder Teilbereich gliederte sich nach den oben genannten drei Kompetenzbereichen. Die Teil-

nehmer hatten die Aufgabe, anzugeben, welche Kompetenzen die jeweiligen Zielgruppen in den einzelnen Kompetenzbereichen auszeichnen und an welchen Kompetenzen es den Zielgruppen in diesen Bereichen mangelt. Hierfür stand den Teilnehmern jeweils ein freies Eingabefeld zur Verfügung, in welches sie ihre Antworten eintragen konnten. Jeder Teilnehmer hatte am Ende jedes Teilbereichs noch einmal die Möglichkeit Ergänzungen und Anmerkungen in ein freies Eingabefeld einzugeben. Den Abschluss des Fragebogens bildete schließlich eine kurze Dankesformel. Tabelle 1 soll den Aufbau der Hauptbefragung noch einmal verdeutlichen.

Tabelle 1: Aufbau der Hauptbefragung der ersten Befragungsrunde

Zielgruppe																	
Geringqualifizierte Arbeitnehmer						Ältere Arbeitnehmer						Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund					
Kernbereich						Kernbereich						Kernbereich					
Bereich sozialer Interaktion		personen-bezogener Bereich		arbeits-bezogener Bereich		Bereich sozialer Interaktion		personen-bezogener Bereich		arbeits-bezogener Bereich		Bereich sozialer Interaktion		personen-bezogener Bereich		arbeits-bezogener Bereich	
+	—	+	—	+	—	+	—	+	—	+	—	+	—	+	—	+	—

4.2.2 Durchführung der Befragung Teil 1

Die Recherche nach geeigneten Experten erfolgte überwiegend mit Hilfe des Internets. Dabei wurden Fachleute aus unterschiedlichen Bereichen berücksichtigt, die ein Expertenurteil zu den zu untersuchenden Fragestellungen abgeben konnten. Dies sollte zum einen ein breites und vielfältiges Maß an Kompetenz zur Beurteilung der vorgegebenen Thematik gewährleisten. Zum anderen sollte das Problem interessengebundener und durch Spezialisierung verengter Sichtweisen möglichst gering gehalten werden (Aichholzer, 2005). Aus diesem Grund wurden entsprechende Zielbereiche bzw. institutionelle Kontexte als Basis für die Suche und Auswahl der Experten festgelegt. Es handelte sich um folgende zu drei Grundkategorien zusammengefasste Bereiche:

- Unternehmen,
- Öffentliche Verwaltung und Verbände,
- Wissenschaftliche Forschung.

Die Verteilung der Teilnehmer auf diese drei Grundkategorien konnte im Anschluss an die Befragung mit Hilfe eines Items der Vorbefragung zur Erfassung der Tätigkeitsbereiche nachvollzogen werden (vgl. Abschnitt 4.2.1).

Die Einladung der Experten zur Teilnahme an der Online-Befragung erfolgte per E-Mail. Das Schreiben bestand aus zwei Abschnitten. Der erste Abschnitt diente einer kurzen Vorstellung des Forschungsvorhabens und der Beschreibung der für diese Befragung in Frage kommenden Personen. Durch Klick auf einen Link hatten die eingeladenen Experten schließlich die Möglichkeit direkt zum Fragebogen weitergeleitet zu werden. Es wurde ihnen die vertrauliche Behandlung ihrer Angaben und die ausschließliche Verwendung der Daten zu wissenschaftlichen Zwecken zugesichert. Der zweite Abschnitt beinhaltete weiterführende Informationen, die dem interessierten Leser einen tieferen Einblick in das Forschungsvorhaben ermöglichen sollten. Dabei wurde zunächst das hier zugrunde liegende Projekt *PEsystem* (vgl. Kapitel 1) vorgestellt und die einzelnen Abschnitte sowie deren Ziele kurz umrissen. Den Abschluss bildete die Herausstellung des Nutzens der Befragung für die teilnehmenden Experten.

Die Befragung Teil 1 startete am 06. November 2008 und wurde am 31. Januar 2009 geschlossen.

4.2.3 Auswertung der Befragung Teil 1

In die Auswertung der ersten Befragung wurden alle inhaltlich verwendbaren Daten einbezogen. Die Aussagen der teilnehmenden Experten wurden von *oFb* in einer Datenbank gespeichert. Anschließend konnten die Daten in das Datenverarbeitungsprogramm Excel hochgeladen werden. Die Auswertung des Datenmaterials erfolgte mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1996) und in Anlehnung an die interpretative Auswertungsmethode für Experteninterviews von Meuser & Nagel (2005). Die in der Konstruktion des Fragebogens vorgenommene Einteilung in die einzelnen Zielgruppen und Kompetenzbereiche (vgl. Abschnitt 4.2.1) wurde für die Auswertung der Daten beibehalten.

In der qualitativen Inhaltsanalyse wurde das sprachliche Material zergliedert, schrittweise bearbeitet und systematisch analysiert (Mayring, 1996). Meuser & Nagel (2005) schlu-

gen für die Auswertung von Experteninterviews ein 6-stufiges Auswertungsschema vor. Dieses beinhaltete die folgenden Schritte:

1. Transkription
2. Paraphrase
3. Überschriften
4. Thematischer Vergleich
5. (Psychologische) Konzeptualisierung
6. Theoretische Generalisierung

Da die Teilnehmer der vorliegenden Untersuchung ihre Angaben selbst ins EDV-System eingeben konnten, war eine *Transkription* des Textmaterials nicht notwendig.

Der erste Auswertungsschritt dieser Studie bestand darin, das von den Teilnehmern eingegebene Textmaterial zu verdichten, d.h. zu *paraphrasieren*. Redundante Passagen des Textes wurden weggelassen und für die Thematik irrelevantes Textmaterial herausgestrichen (Mayring, 1996).

In einem folgenden Schritt wurden ähnliche oder zusammenhängende Aussagen zusammengefasst und mit inhaltsbezogenen *Überschriften* versehen. Die Komplexität des Textes sollte jedoch nur soweit reduziert werden, dass der wesentliche Inhalt erhalten bleibt (Mayring, 1996).

In einem weiteren Auswertungsschritt, dem *thematischen Vergleich*, wurden nun die Personen von ihrem Text getrennt. Die einzelnen Textpassagen der verschiedenen Experten wurden miteinander verglichen und thematisch gleiche oder ähnliche Abschnitte zusammengestellt.

Anschließend erfolgte im Auswertungsschritt der *(psychologischen) Konzeptualisierung* die Ablösung von der Terminologie der befragten Experten. Die zuvor thematisch zusammengestellten Passagen wurden in diesem Abschnitt zu Kategorien zusammengefasst und in psychologische bzw. pädagogische Konstrukte übersetzt. Die auf diese Weise ermittelten Kompetenzen konnten schließlich mit Hilfe von Wörterbüchern, Lexika und weiterer Fachliteratur definiert werden. Ziel war es dabei, sowohl wissenschaftlich etablierte als

auch allgemein verständliche Definitionen für die einzelnen Konstrukte zu finden. Diese Kompetenzen sowie deren jeweilige Definitionen sollten in Form von Kompetenzlisten den Experten in einem weiteren Befragungsdurchgang zur Bewertung vorgelegt werden.

Die einzelnen Kompetenzbegriffe sind dabei keineswegs trennscharf und können daher nicht vollkommen eindeutig einem bestimmten Bereich zugeordnet werden. Vielmehr erfolgt die Zuordnung über den Kompetenzschwerpunkt eines Begriffes. Selbst die einzelnen Kompetenzbereiche sind nicht klar voneinander zu trennen und überlappen sich zum Teil. Das erschwert zusätzlich die Zuordnung der einzelnen Kompetenzen (Heyse & Erpenbeck, 2004). Bei den Teilnehmern handelt es sich um Experten bezüglich der spezifischen Zielgruppen. Sie besitzen in der Regel jedoch keine Expertise in Bezug auf Kompetenzmodelle, Zuordnung von Kompetenzen zu Kompetenzbereichen und die zugehörigen theoretischen Hintergründe. Aus diesem Grund wurde die Zuordnung mit Hilfe bereits bestehender Kompetenzmodelle vorweg genommen. In diesem letzten Schritt der *theoretischen Generalisierung* wurden daher die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kompetenzen untersucht und Verknüpfungen zu Typologien und zu Theorien hergestellt. Abschließend konnten für jeden Kompetenzbereich jeder Zielgruppe Kompetenzlisten erstellt werden. Diese Kompetenzlisten stellten die Voraussetzung für den zweiten Teil der Untersuchung dar.

4.2.4 Befragung Teil 2

Der Fragebogen der Befragung Teil 2 (siehe Anhang 1b) war ähnlich aufgebaut wie der Fragebogen der ersten Befragung (vgl. Abschnitt 4.2.1). Zu Beginn wurden das Thema der Arbeit und das angewandte Verfahren kurz dargestellt. Anschließend wurden die drei Zielgruppen definiert sowie das Konzept der berufsgruppenübergreifenden Kompetenzen erläutert.

Der folgende Abschnitt beinhaltete die *Vorbefragung*, die bereits in der Befragung Teil 1 zur Anwendung kam. Die Teilnehmer wurden erneut gebeten anzugeben, mit welchen der drei Zielgruppen sie aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit zusammenarbeiten, um anschließend zu den betreffenden Teilbereichen der Hauptbefragung weitergeleitet zu werden. Im zweiten Teil der Vorbefragung sollten die Experten die konkreten Tätigkeitsbereiche nennen, in denen sie sich mit den Zielgruppen beschäftigen. Die Vorbefragung diente

an dieser Stelle wiederum einer möglichen Verkürzung des Fragebogens, und sollte darüber hinaus die Möglichkeit des Vergleiches der Befragung Teil 1 mit der Befragung Teil 2 bieten.

Die sich anschließende Aufgabenbeschreibung unterschied sich insofern von der Befragung Teil 1, als dass nicht mehr alle Stärken und Problembereiche der genannten Zielgruppen, sondern nur noch die bedeutendsten angegeben werden sollten.

Die *Hauptbefragung* der Befragung Teil 2 gliederte sich in drei den Zielgruppen entsprechende Teilbereiche sowie in jeweils drei Kompetenzbereiche auf. Jeder Teilnehmer wurde jedoch nur zu den Zielgruppen befragt, zu denen er aufgrund seines Arbeitsumfeldes eine Aussage treffen konnte.

Jeder Kompetenzbereich innerhalb jeder Zielgruppe beinhaltete die im ersten Auswertungsteil erstellten Kompetenzlisten (vgl. Abschnitt 4.2.3). Diese Listen setzten sich aus den von den Experten der Befragung Teil 1 als bedeutsam genannten Stärken und Problembereiche der jeweiligen bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppe zusammen. Einige Kompetenzen wurden von den Teilnehmern sowohl im Bereich der Ressourcen als auch im Bereich der Defizite genannt. Zur besseren Übersicht und Handhabbarkeit wurden die Kompetenzen und Problemfelder innerhalb eines Kompetenzbereiches daher zu einer Kompetenzliste zusammengefasst. Die Teilnehmer hatten nun die Aufgabe, aus den Listen die ihrer Meinung nach wichtigsten Kompetenzen herauszufiltern. Die Experten wurden daher gebeten für jeden Kompetenzbereich anzugeben, durch welche drei der aufgelisteten Kompetenzen sich die jeweilige Zielgruppe besonders auszeichnet und an welchen drei dieser Kompetenzen es ihnen insbesondere mangelt.

Die Auswahl der jeweiligen Kompetenzen erfolgte über die Markierung der entsprechenden „Checkboxen“. Die Anzahl der wählbaren Kompetenzen wurde bei der Programmierung für jede Frage auf exakt drei festgelegt. Mehr als drei Kompetenzen pro Frage konnten von den Teilnehmern nicht gewählt werden. Wurden weniger als drei Kompetenzen markiert, erfolgte eine Rückmeldung an die Teilnehmer, dass die Wahl von drei Kompetenzen je Frage unbedingt notwendig ist, um auf die folgende Fragebogenseite zu gelangen. Mit Hilfe dieser starken Restriktion war es möglich, von allen Teilnehmern eine Angabe über die ihrer Meinung nach wichtigsten Defizite als auch Ressourcen zu erhalten. Der Fokus der Teilnehmer sollte dabei auf den wesentlichsten Kompetenzen liegen, jedoch nicht einem Anspruch auf Vollständigkeit genügen. Aus den Angaben konnten schließlich

die drei am häufigsten genannten Kompetenzen bzw. Problemfelder ermittelt und das zielgruppenspezifische Kompetenzmodell abgeleitet werden. Tabelle 2 veranschaulicht den Aufbau der zweiten Befragungsrunde. Das Ende der Befragung bildeten schließlich ein freies Eingabefeld für etwaige Ergänzungen und Anmerkungen sowie eine kurze Dankesformel.

Tabelle 2: Aufbau der Hauptbefragung der zweiten Befragungsrunde

Zielgruppe									
Bereich sozialer Interaktion			personenbezogener Bereich				arbeitsbezogener Bereich		
+		–	+		–	+		–	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kompetenz 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kompetenz 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kompetenz 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kompetenz 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kompetenz 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kompetenz 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kompetenz 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kompetenz 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kompetenz 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kompetenz 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2.5 Durchführung der Befragung Teil 2

Für die Durchführung der Befragung Teil 2 wurde der Expertenpool der ersten Befragung zu Rate gezogen. Die Einladung zur Teilnahme an der zweiten Befragung erfolgte erneut per E-Mail, wobei das zweigeteilte Anschreiben ähnlich gestaltet war, wie in der ersten Befragung.

Der erste Abschnitt beinhaltete einen kurzen Rückblick auf die Befragung Teil 1 sowie eine Danksagung an die Teilnehmer dieser ersten Befragungsrunde. Anschließend folgte die Einladung zur Bearbeitung des zweiten Fragebogens. Es wurde dabei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Teilnahme an der Befragung Teil 1 keine notwendige Voraussetzung für die Durchführung des Fragebogens dieser zweiten Befragung darstellte. Eine derartige Voraussetzung war nicht gegeben, da die Auswertung der Antworten aus den beiden Befragungen personenunabhängig erfolgte. Zudem wurden die Angaben der ersten Befragungsrunde nicht in Beziehung gesetzt mit den Antworten der zweiten Befragung. Diese stellten lediglich die Grundlage des Fragebogens der Befragung Teil 2 dar (vgl. Abschnitt 4.2.3). Der Hinweis wurde an dieser Stelle eingefügt, um Teilnehmer für die zweite Befragung zu gewinnen, die aus unterschiedlichen Gründen nicht am ersten Durchgang teilgenommen hatten.

In der Befragung Teil 2 konnten die Experten erneut durch Mausklick auf den beigefügten Link direkt zum Fragebogen gelangen. Am Ende wurde den teilnehmenden Experten die Anonymität ihrer Angaben zugesichert.

Der zweite Abschnitt des Schreibens war indes mit dem zweiten Teil des ersten Einladungsschreibens inhaltlich identisch (vgl. Abschnitt 4.2.2).

Die Befragung Teil 2 startete am 24. April 2009 und wurde am 31. Mai 2009 geschlossen.

4.2.6 Auswertung der Befragung Teil 2

In die Auswertung der zweiten Befragung wurden lediglich vollständig ausgefüllte Fragebögen einbezogen. Ausgeschlossen wurden die Angaben der Teilnehmer, die den Fragebogen vorzeitig abgebrochen oder in der Vorbefragung keine der drei Zielgruppen ausgewählt hatten. Das ordnungsgemäße Beenden des Fragebogens trotz unvollständiger Angaben war aufgrund der technischen Restriktionen nicht möglich (vgl. Abschnitt 4.2.4).

Die Auswertung der verwendeten Daten erfolgte durch die Auszählung der Markierungen in den entsprechenden „Checkboxen“. Hierfür wurde jede Kompetenzliste absteigend sortiert nach der Häufigkeit der Wahl der Ressourcen bzw. Defizite. Die Bewertungen der Experten sind in Form von Kreisdiagrammen in Anhang 4 dargestellt. Die drei am häufigsten genannten Stärken und Problemfelder jedes Kompetenzbereiches innerhalb jeder Zielgruppe wurden schließlich zur Erstellung der einzelnen Kompetenzmodelle herangezogen. Mit Hilfe der entwickelten Modelle sollte die erste Fragestellung dieser Arbeit beantwortet werden (vgl. Kapitel 3).

Diese Modelle wurden in einem weiteren Auswertungsschritt miteinander verglichen, um der zweiten Fragestellung entsprechend (vgl. Kapitel 3) die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beschriebenen Zielgruppen herauszustellen. Auf der Grundlage der vorhandenen Daten sollte abschließend untersucht werden, inwieweit die Ableitung eines übergreifenden Modells möglich und sinnvoll ist (Fragestellung 3, Kapitel 3).

5 Darstellung der Ergebnisse

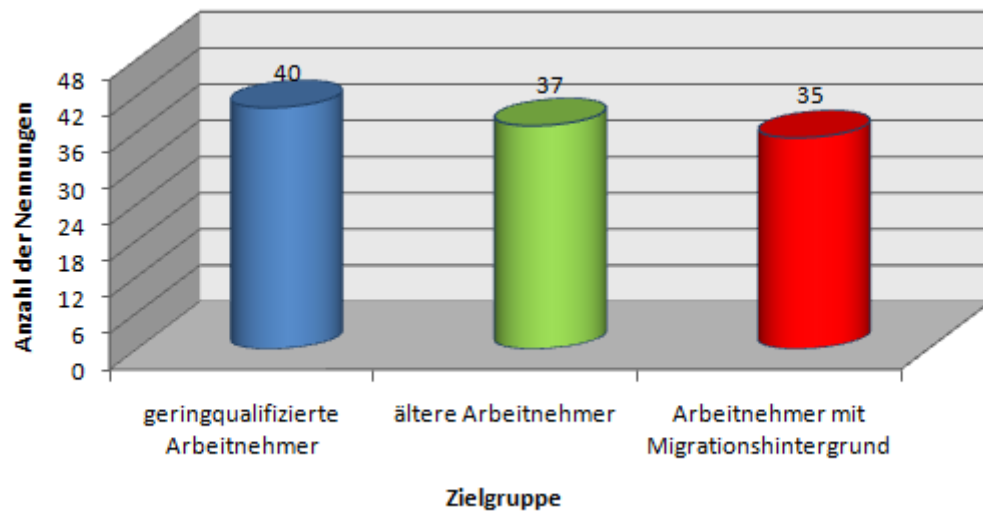
Das Kapitel der Darstellung der Ergebnisse gliedert sich in der vorliegenden Untersuchung in drei wesentliche Abschnitte. Im ersten Abschnitt werden zunächst die Ergebnisse der Vorbefragung des ersten und des zweiten Befragungsteils vorgestellt. Anschließend werden die zielgruppenspezifischen Kompetenzmodelle dargestellt und die in den Modellen enthaltenen Kompetenzen erläutert. Im letzten Abschnitt erfolgt schließlich der Vergleich der drei bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen sowie der Versuch die drei zielgruppenspezifischen Modelle in ein übergreifendes Kompetenzmodell zu integrieren.

5.1 Vorbefragung

5.1.1 Befragung Teil 1

Aus der ersten Befragung konnten die Daten von insgesamt 48 Personen für die weitere Auswertung verwendet werden. Das erste Item der Vorbefragung erfragte die Zielgruppen, mit denen die Befragungsteilnehmer aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit zusammenarbeiten. Mit Hilfe dieser Frage konnte die darauffolgende Hauptbefragung an die Antworten der Teilnehmer angepasst werden. Die Befragten wurden ausschließlich zu den Teilbereichen der Hauptbefragung weitergeleitet, die sich mit diesen spezifischen Gruppen befassen.

Abbildung 2 verdeutlicht, wie viele der in die Auswertung einbezogenen Personen sich mit den einzelnen Zielgruppen zum Zeitpunkt der Untersuchung beschäftigt und die entsprechenden Teilbereiche der Hauptbefragung ausgefüllt haben.



Das zweite Item der Vorbefragung beschäftigte sich mit den Tätigkeitsbereichen der teilnehmenden Experten, in denen sie sich beruflich mit den Zielgruppen auseinandersetzen. Abbildung 3 stellt graphisch dar, wie häufig die verschiedenen Tätigkeitsbereiche von den Befragten angegeben wurden.

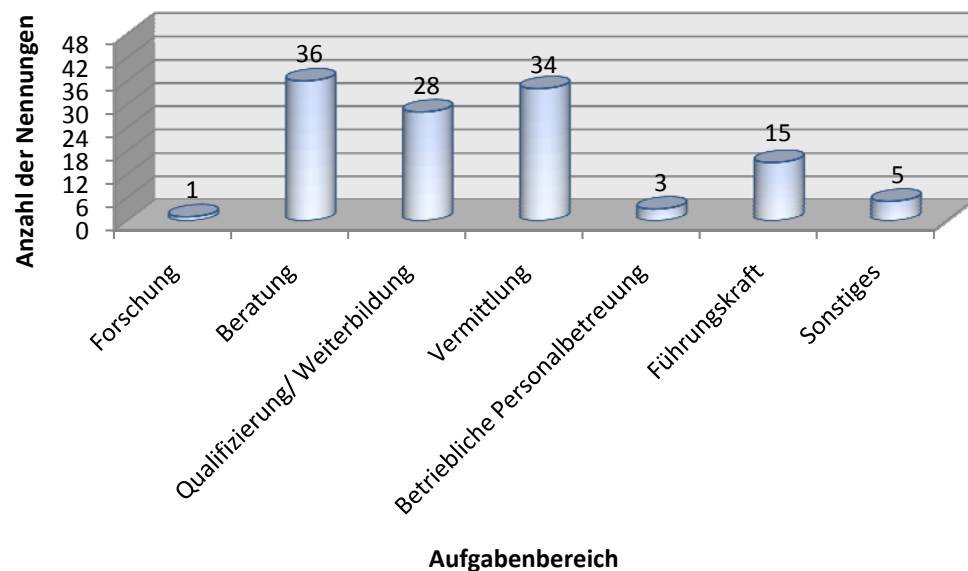


Abbildung 3: Tätigkeitsbereiche der Experten in Befragung 1

5.1.2 Befragung Teil 2

Aus der zweiten Befragung gingen die Angaben von 69 Personen, die den Fragebogen vollständig ausgefüllt hatten, in die weitere Auswertung ein. Wie viele dieser Personen

sich zum Zeitpunkt der zweiten Befragung mit den einzelnen Zielgruppen beschäftigt, wird in Abbildung 4 veranschaulicht.

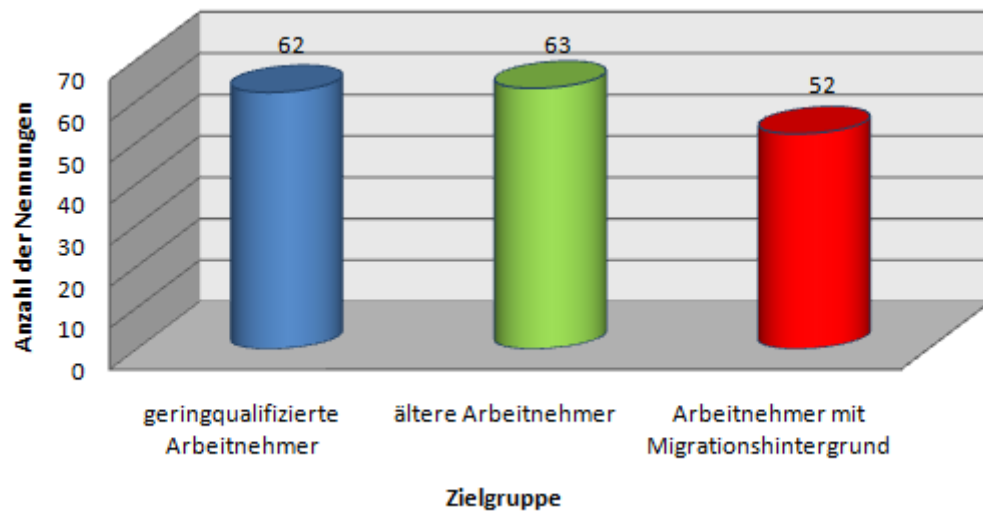


Abbildung 4: Berufliche Beschäftigung der Experten mit den Zielgruppen in Befragung 2

Bei Betrachtung der Tätigkeitsbereiche im Zusammenhang mit den Zielgruppen ergibt sich ein ähnliches Bild wie in der Befragung Teil 1. Abbildung 5 zeigt die Verteilung der Experten auf die einzelnen Tätigkeitsbereiche.

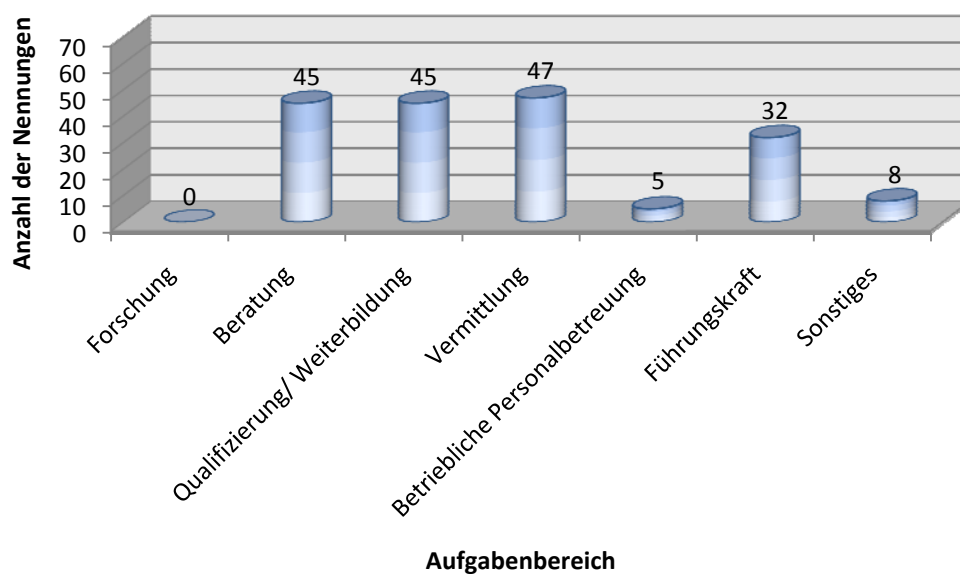


Abbildung 5: Tätigkeitsbereiche der Experten in Befragung 2

5.1.3 Fazit zur Vorbefragung

Sowohl die *Vorbefragung der Befragung Teil 1* als auch die *Vorbefragung der Befragung Teil 2* belegen, dass sich die Teilnehmer dieser Studie relativ gleichmäßig auf die drei bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen verteilen (vgl. Abbildung 2 und Abbildung 4). Die Auswertung für alle drei Zielgruppen beruht somit auf einer ähnlichen Anzahl von Datensätzen.

Die Auswertung des zweiten Vorbefragungs-Items zeigt für beide Vorbefragungen eine sehr heterogene Verteilung der Tätigkeitsbereiche. In Bezug auf die in Abschnitt 4.2.2 beschriebenen Zielbereiche liegt der Tätigkeitsschwerpunkt der Experten in der vorliegenden Arbeit deutlich auf dem Bereich *Öffentliche Verwaltung und Verbände*. Der überwiegende Teil der Befragten ist daher in den Bereichen Beratung und Weiterbildung oder im Bereich der Vermittlung tätig. Weit geringer ist der Anteil an Experten aus *Unternehmen*. Der Bereich der *Wissenschaftlichen Forschung* ist bis auf eine Person in der Befragung Teil 1 nicht im Expertenpool vertreten. Eine ausgewogene Verteilung der befragten Experten auf die in Abschnitt 4.2.2 beschriebenen Zielbereiche ist in der vorliegenden Arbeit weder für die erste noch für die zweite Befragung gegeben.

5.2 Hauptbefragung

Entsprechend der im vorherigen Kapitel beschriebenen Vorgehensweise zur Auswertung qualitativer Daten (vgl. Abschnitt 4.2.3), wurden für jeden der drei Kompetenzbereiche jeder Zielgruppe die bedeutenden Ressourcen und Defizite aufgelistet und anschließend definiert. Die einzelnen Auswertungsschritte und die jeweiligen Kompetenzlisten mit den Definitionen können in Anhang 2 und 3 nachvollzogen werden.

Die Listen bildeten schließlich die Grundlage der Bewertung im zweiten Teil der Untersuchung. Die Einschätzungen der Experten zur Bedeutsamkeit der einzelnen Kompetenzen sind in Kreisdiagrammen in Anhang 4 dargestellt. Zur Erstellung der Modelle wurden ausschließlich die drei jeweils am häufigsten genannten Stärken bzw. Problemfelder herangezogen.

Im Folgenden wird für jede Zielgruppe das jeweilige Kompetenzmodell vorgestellt. Das Modell lässt sich in die in Abschnitt 4.2.1 beschriebenen Bereiche *soziale Kompetenz*, *Per-*

sonenkompetenz und *Arbeitskompetenz* unterteilen und enthält die für die jeweilige Zielgruppe wichtigsten Ressourcen und Defizite. Zusätzlich zur Vorstellung der einzelnen Modelle wird für jeden Kompetenzbereich graphisch dargestellt, wie häufig die jeweiligen Stärken und Problemfelder von den Experten genannt wurden. Die den Teilnehmern zur Bewertung vorgelegten Listen beinhalteten unterschiedliche Anzahlen von Kompetenzen. Daher scheint ein bereichsübergreifender Vergleich hier nicht sinnvoll. Die in den Modellen enthaltenen Kompetenzen werden abschließend definiert und erläutert.

5.2.1 Kompetenzmodell für die Zielgruppe der geringqualifizierten Arbeitnehmer

Der folgende Abschnitt beinhaltet das Kompetenzmodell für die Zielgruppe der geringqualifizierten Arbeitnehmer. Jeder Bereich enthält die drei von den Experten als besonders bedeutsam eingestuften Kompetenzen und Problemfelder. Eine Ausnahme bildet der Bereich der Personenkompetenz. An dieser Stelle wurde ein viertes Problemfeld in das Modell aufgenommen. Dieses wurde zusammen mit einem weiteren Problemfeld mit der gleichen Anzahl von Nennungen am dritthäufigsten gewählt.

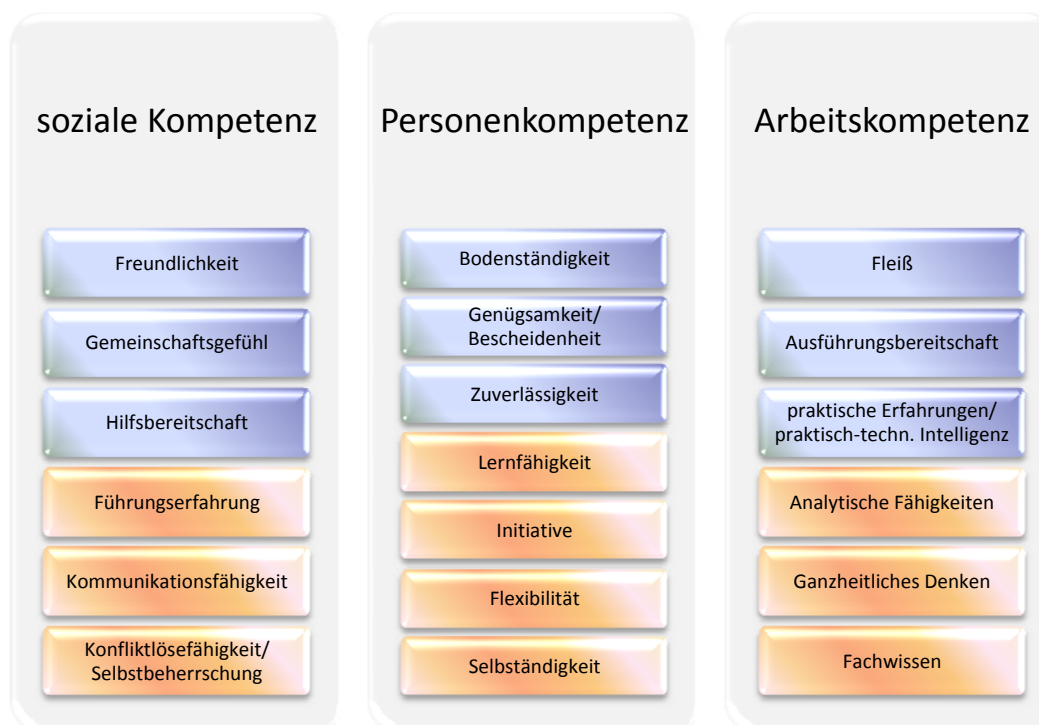


Abbildung 6: Kompetenzmodell für geringqualifizierte Arbeitnehmer (blau: Kompetenz; rot: Problemfeld)

5.2.1.1 Soziale Kompetenzen und Problemfelder geringqualifizierter Arbeitnehmer

Als bedeutende Ressourcen geringqualifizierter Arbeitnehmer im Bereich der sozialen Kompetenzen nannten die befragten Experten die Freundlichkeit, das Gemeinschaftsgefühl sowie die Hilfsbereitschaft der Zielgruppe. In der Führungserfahrung sehen die zu diesem Gebiet befragten Teilnehmer ein entscheidendes Defizit von geringqualifizierten Mitarbeitern. Weitere wichtige Problemfelder, die es zu fördern gilt, stellen nach Meinung der Experten die Kommunikationsfähigkeit und die Konfliktlösefähigkeit der Zielgruppe dar. Abbildung 7 veranschaulicht, wie häufig die Kompetenzen, durch die sich Geringqualifizierte auszeichnen bzw. an denen es ihnen mangelt, von den Befragten ausgewählt wurden.

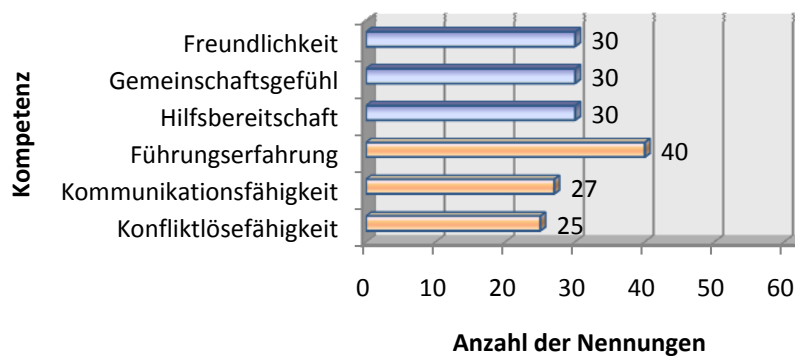


Abbildung 7: Bewertung der sozialen Kompetenzen (blau) und Problemfelder (rot) von geringqualifizierten Arbeitnehmern

Diese Kompetenzen werden im Folgenden definiert.

Soziale Kompetenzen

Freundlichkeit beinhaltet das anerkennende, höfliche und liebenswürdige Verhalten gegenüber der sozialen Umgebung (Microsoft, 1998).

Das **Gemeinschaftsgefühl** wird in der aktuellen Untersuchung definiert als Gefühl der Zusammengehörigkeit und inneren Verbundenheit mit den Mitmenschen (Microsoft, 1998). Der Begriff stammt aus der Individualpsychologie und gilt als Motiv, das dem Machtstreben entgegenwirkt und Gruppenbindungen aufrechterhält (Papadakis, 2009).

Hilfsbereitschaft beschreibt die persönliche Bereitschaft, anderen Menschen zu helfen, auf ihre Bedürfnisse einzugehen oder sie aus Notlagen zu befreien. Diese Bereitschaft erfolgt in Übereinstimmung mit sozialen Idealen und Normen. Sie ist relativ unabhängig von möglichen erwartbaren Belohnungen (Heyse & Erpenbeck, 2004).

Soziale Problemfelder

Die Fähigkeit, Gruppen zu führen wird in der vorliegenden Arbeit als **Führungserfahrung** bezeichnet. Führungserfahrung beinhaltet nach Clauß (1995) u.a. das Treffen von Entscheidungen, die Durchsetzung gestellter Forderungen und Aufgaben in der Gruppe, die Organisation der Aufgabenerfüllung sowie die Gestaltung einer produktiven Arbeitsatmosphäre zwischen den Gruppenmitgliedern.

Unter **Kommunikationsfähigkeit** wird die Fähigkeit verstanden, sich selbst, die eigenen Absichten, Interessen und Bedürfnisse einem Kommunikationspartner situationsgerecht und angemessen nahezubringen. Sie beinhaltet darüber hinaus die Fähigkeit, die Rückmeldungen des Dialogpartners wahrzunehmen und zu berücksichtigen (Gaede, 2007).

Die **Konfliktlösefähigkeit** beinhaltet nach Widmann (2006) das Vermögen, Konflikte wahrnehmen und ansprechen zu können. **Selbstbeherrschung** bezeichnet das stetige, selbstkontrollierte Verhalten eines Menschen. Eine Person, die sich durch Konfliktlösefähigkeit und Selbstbeherrschung auszeichnet, ist nach Gaede (2007) in der Lage, sich mit Pragmatismus, dem Entwickeln alternativer Konzepte sowie Kompromissbildung aktiv und gewaltfrei an einer Konfliktlösung zu beteiligen.

5.2.1.2 Personale Kompetenzen und Problemfelder geringqualifizierter Arbeitnehmer

Im Bereich der personalen Kompetenzen hoben die befragten Teilnehmer insbesondere die Bodenständigkeit sowie die Genügsamkeit und Bescheidenheit der geringqualifizierten Arbeitnehmer als besondere Stärken hervor. Als weitere wichtige Kompetenz wurde ihre Zuverlässigkeit angegeben. Zu fördernde Problemfelder dieser Zielgruppe sind laut den befragten Experten insbesondere deren Lernfähigkeit, Initiative, Flexibilität aber auch Selbstständigkeit.

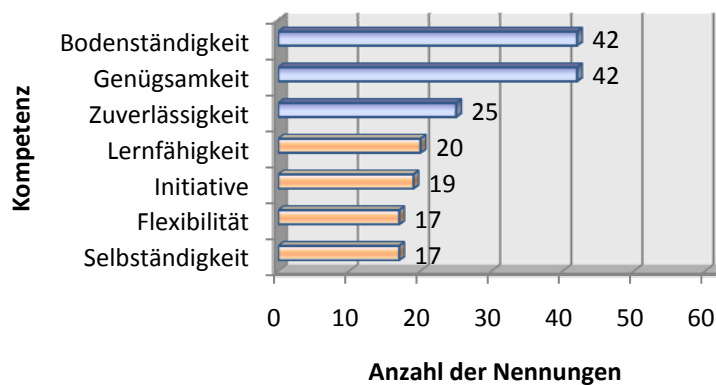


Abbildung 8: Bewertung der personalen Kompetenzen (blau) und Problemfelder (rot) von geringqualifizierten Arbeitnehmern

Personale Kompetenzen

Bodenständigkeit bezeichnet in der vorliegenden Untersuchung die Fähigkeit, auf klare, unkomplizierte und dennoch geschickte Art und Weise an die alltäglichen Aufgaben des Lebens heranzugehen. Bodenständige Personen haben ein eher schlichtes und natürliches Auftreten (Dornseiff & Wiegand, 2004).

Unter **Genügsamkeit/ Bescheidenheit** wird die Bereitschaft eines Menschen verstanden, wenig für sich zu beanspruchen. Eine genügsame Person ist bereit, zugunsten anderer zu verzichten und auch mit wenig zufrieden zu sein (Microsoft, 1998).

Zuverlässigkeit beinhaltet die Fähigkeit und Bereitschaft, alle übertragenen Aufgaben sorgfältig auszuführen sowie gegebene Zusagen einzuhalten (Heyse & Erpenbeck, 2004). Heyse & Erpenbeck (2004) bezeichnen die Zuverlässigkeit auch als berechenbares bzw. erwartbares Verhalten einer Person.

Personale Problemfelder

Lernfähigkeit ist die Bezeichnung für die individuellen Leistungsdispositionen, die Personen die bewusste Auseinandersetzung mit der Umwelt ermöglichen. Sie beinhaltet u.a. die Informationsaufnahme- und Informationsverarbeitungskapazität, die Leichtigkeit des Lernens, die Merkfähigkeit, aber auch die Interessierbarkeit des Lernenden sowie die Lernintensität (Clauß, 1995).

Die **Initiative** umfasst den Wunsch und die Bereitschaft, eigene Ideen zu entwickeln und zu realisieren. Dabei werden Aufgaben aus eigenem Antrieb und mit persönlichem Engagement durchgeführt (Microsoft, 1998).

Unter **Flexibilität** wird in der vorliegenden Untersuchung die Fähigkeit verstanden, sich auf geänderte berufliche Anforderungen und Gegebenheiten einstellen zu können (Dassler, 2009).

Selbständigkeit ist die Fähigkeit und das Bestreben, Handlungen weitgehend unabhängig von unterstützenden oder störenden Ereignissen anforderungs- und bedingungsadäquat auszuwählen und zu realisieren (Clauß, 1995).

5.2.1.3 Arbeitsbezogene Kompetenzen und Problemfelder geringqualifizierter Arbeitnehmer

Zu den bedeutsamen Stärken geringqualifizierter Arbeitnehmer im Bereich der arbeitsbezogenen Kompetenzen wurden von den Teilnehmern der Fleiß, die Ausführungsbereitschaft und die praktischen Erfahrungen gezählt. Besondere arbeitsbezogene Defizite der Zielgruppe liegen im Bereich der analytischen Fähigkeiten, des ganzheitlichen Denkens sowie in Bezug auf das Fachwissen.

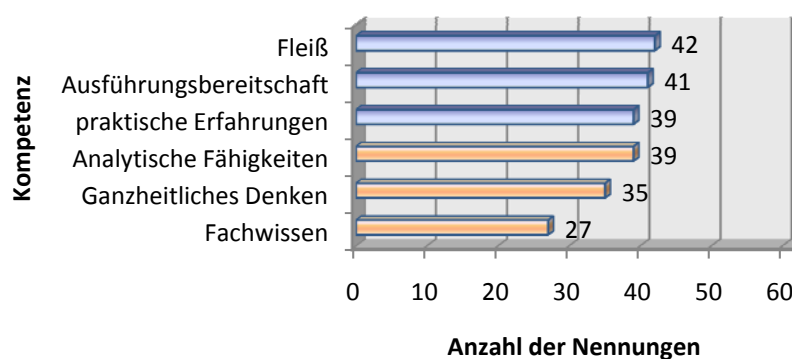


Abbildung 9: Bewertung der arbeitsbezogenen Kompetenzen (blau) und Problemfelder (rot) von geringqualifizierten Arbeitnehmern

Arbeitsbezogene Kompetenzen

Fleiß beinhaltet nach Heyse & Erpenbeck (2004) ein strebsames und unermüdliches Tätigsein. Eine fleißige Person ist in der Lage sich konzentriert, beharrlich und intensiv mit einer Aufgabe zu beschäftigen.

Ausführungsbereitschaft umfasst die Bereitschaft einer Person, die als notwendig erkannten Arbeitstätigkeiten und Handlungen schnell, sachgemäß und konsequent zu realisieren. Mitarbeiter mit einer hohen Ausführungsbereitschaft sind handlungsorientiert. Sie ergreifen zügig die Gelegenheit, um erforderliche Aufgaben rasch umzusetzen (Heyse & Erpenbeck, 2004).

Unter **praktischen Erfahrungen** bzw. der **praktisch-technischen Intelligenz** versteht Nettelstroth (2003) den Bereich der alltagsnäheren Kompetenzen. Dies beinhaltet sowohl situationsadäquates Handeln in natürlicher Umgebung, als auch technisch- mechanische Fähigkeiten, räumliche und psychomotorische Faktoren sowie planerisch- organisatorisches Denken.

Arbeitsbezogene Problemfelder

Die Kompetenz **Analytische Fähigkeiten** beschreibt die Fähigkeit, Abläufe und Prozesse in ihre allgemeinen, wesentlichen Komponenten zu zerlegen und deren Zusammenwirken zu beobachten. Mit Hilfe analytischer Fähigkeiten ist eine Person in der Lage, Probleme zu erkennen, sie zu untersuchen und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln (Floss, 2006).

Ganzheitliches Denken umschreibt die Fähigkeit, Arbeitsabläufe und Tätigkeiten in einen größeren Rahmen einzuordnen. Hierfür müssen die einzelnen Handlungseinheiten miteinander in Beziehung gesetzt und sowohl Veränderungsprozesse als auch Folgen bedacht werden. Ganzheitliches Denken ermöglicht es, den Überblick über den eigenen Tätigkeitsbereich und darüber hinaus zu gewinnen (Malik, 2001).

Fachwissen bezeichnet nach Heyse & Erpenbeck (2004) vermitteltes Wissen, das zur ordentlichen Bewältigung der Anforderungen einer abgesprochenen bzw. zugewiesenen betrieblichen Tätigkeit notwendig ist.

5.2.2 Kompetenzmodell für die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Befragung zu älteren Arbeitnehmern präsentiert. Die folgende Abbildung veranschaulicht das Kompetenzmodell mit den für die Zielgruppe wichtigsten Kompetenzen, durch die sie sich auszeichnen bzw. hinsichtlich derer Förderbedarf besteht. Anschließend werden die Bewertungen der Kompetenzen graphisch dargestellt und die Kompetenzdefinitionen aufgeführt.

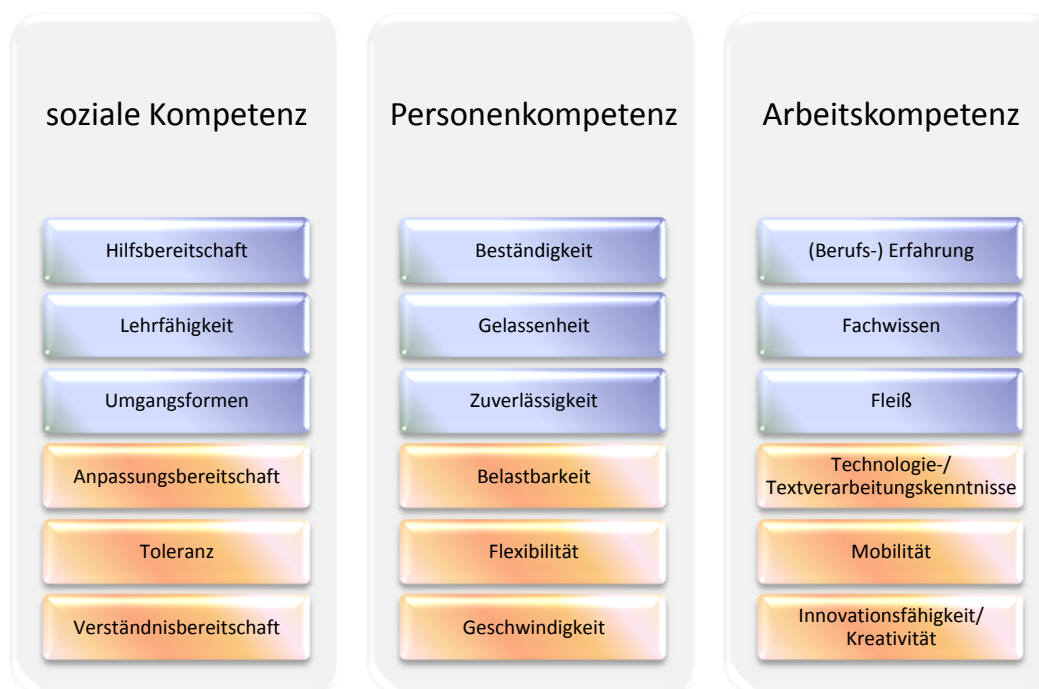


Abbildung 10: Kompetenzmodell für ältere Arbeitnehmer (blau: Kompetenz; rot: Problemfeld)

5.2.2.1 Soziale Kompetenzen und Problemfelder älterer Arbeitnehmer

Wichtige soziale Kompetenzen älterer Mitarbeiter sind laut den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung die Hilfsbereitschaft, die Lehrfähigkeit und die Umgangsformen dieser Arbeitnehmergruppe. Entwicklungsbedarf sehen die Experten insbesondere hinsichtlich der Anpassungsbereitschaft älterer Arbeitnehmer. Ebenfalls als soziale Problemfelder genannt wurden die Toleranz und die Verständnisbereitschaft der Zielgruppe.

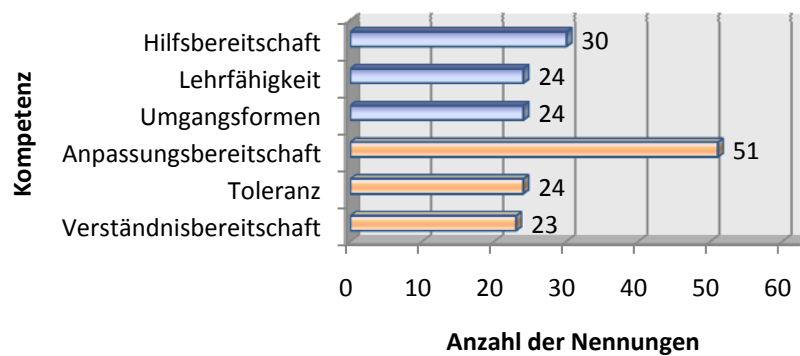


Abbildung 11: Bewertung der sozialen Kompetenzen (blau) und Problemfelder (rot) von älteren Arbeitnehmern

Soziale Kompetenzen

Die *Hilfsbereitschaft* wurde bereits im vorherigen Abschnitt definiert (siehe dazu Abschnitt 5.2.1.1).

Lehrfähigkeit umfasst die Fähigkeit, andere Personen anleiten zu können. Dabei werden Inhalte, Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln und trainiert sowie die eigene Erfahrung weitergegeben. Ziel ist es, das (Arbeits-) Verhalten, die (Arbeits-) Einstellung und das (Fach-) Wissen anderer Personen zu verbessern (Dorsch, Häcker, Stapf, & Becker-Carus, 2009).

Umgangsformen sind kulturell festgelegte Verhaltensweisen und -regeln für die zwischenmenschliche Interaktion, die ein möglichst reibungsloses und angenehmes Miteinander ermöglichen sollen (Lüdemann, 2009).

Soziale Problemfelder

Anpassungsbereitschaft bezeichnet die Bereitschaft eines Menschen, seine Verhaltensweisen situativ oder dauerhaft zu ändern und sich körperlich, geistig und/oder sozial anzupassen, um den aktuell vorherrschenden Verhältnissen zu entsprechen (Heyse & Erpenbeck, 2004).

Toleranz beschreibt die Bereitschaft, auch die Meinungen, Standpunkte und Ansichten, die mit den eigenen nicht übereinstimmen, gelten zu lassen (Keller & Novak, 1993).

Verständnisbereitschaft umfasst die Ausdauer, Sensibilität und Offenheit, um fremde Wissensbestände, Werte und Verhaltensweisen weitgehend unvoreingenommen zu analysieren und zu verstehen. Eine Person mit ausgeprägter Verständnisbereitschaft ist bereit, anderen Personen zuzuhören, sich in sie hineinzuversetzen und Einfühlungsvermögen zu entwickeln. Darüber hinaus ist sie in der Lage die dabei gewonnenen Erfahrungen sozial kommunizieren zu können (Heyse & Erpenbeck, 2004).

5.2.2.2 Personale Kompetenzen und Problemfelder älterer Arbeitnehmer

Als wichtige Ressourcen der Zielgruppe im Bereich der personalen Kompetenzen wurden in der vorliegenden Untersuchung insbesondere die Beständigkeit, die Gelassenheit aber auch die Zuverlässigkeit älterer Arbeitnehmer herausgestellt. Defizite im Bereich personaler Kompetenzen sehen die Experten bezüglich der Belastbarkeit, Flexibilität und Geschwindigkeit ältere Mitarbeiter.

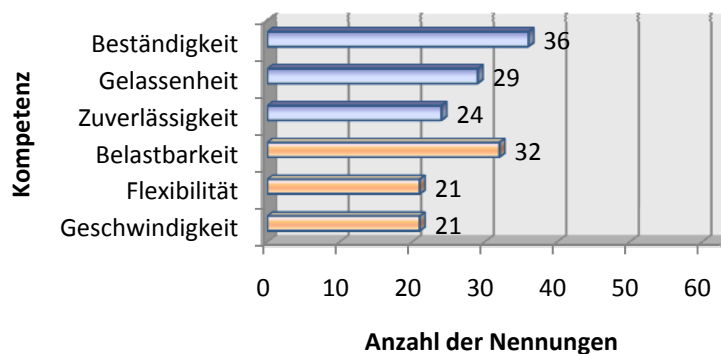


Abbildung 12: Bewertung der personalen Kompetenzen (blau) und Problemfelder (rot) von älteren Arbeitnehmern

Personale Kompetenzen

Beständigkeit bezeichnet die Geradlinigkeit und Stetigkeit im Auftreten und Verhalten von Personen (Dornseiff & Wiegand, 2004). Das Verhalten bleibt auch unter wechselnden Umständen konsistent (Dorsch et al., 2009).

Unter ***Gelassenheit*** wird in der vorliegenden Arbeit die innere Einstellung von Personen verstanden. Sie beinhaltet einen Zustand innerer Ruhe und Selbstbeherrschung und umfasst die Fähigkeit, auch in schwierigen Situationen die Fassung zu bewahren und den Verstand die Oberhand behalten zu lassen (Kambartel, 2008).

Die Definition zur Kompetenz ***Zuverlässigkeit*** kann in Abschnitt 5.2.1.2 nachgelesen werden.

Personale Problemfelder

Belastbarkeit beschreibt nach Städtler (2003) die Bereitschaft, sich außergewöhnlichen psychophysischen Beanspruchungen auszusetzen und diese nicht zu vermeiden. Darüber hinaus werden unter Belastbarkeit auch die Ressourcen gefasst, die eine Person mobilisieren kann um auf Stress zu reagieren.

Die ***Geschwindigkeit*** bezeichnet hier das psychomotorische Tempo von Personen (Clauß, 1995), also ihre körperliche Schnelligkeit sowie die Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung (Maintz, 2000).

Zur Definition von ***Flexibilität*** siehe Abschnitt 5.2.1.2.

5.2.2.3 Arbeitsbezogene Kompetenzen und Problemfelder älterer Arbeitnehmer

In Bezug auf die arbeitsbezogenen Kompetenzen älterer Arbeitnehmer wurde von den befragten Experten insbesondere die (Berufs-) Erfahrung als entscheidende Kompetenz hervorgehoben. Weitere Stärken innerhalb dieses Kompetenzbereiches sehen die Teilnehmer im Fachwissen und im Fleiß der älteren Mitarbeiter. Als wesentliche arbeitsbezogene Problemfelder gaben die Befragten den Mangel an Technologie- und Textverarbeitungskenntnisse sowie die fehlende Mobilität und Innovationsfähigkeit bzw. Kreativität an.

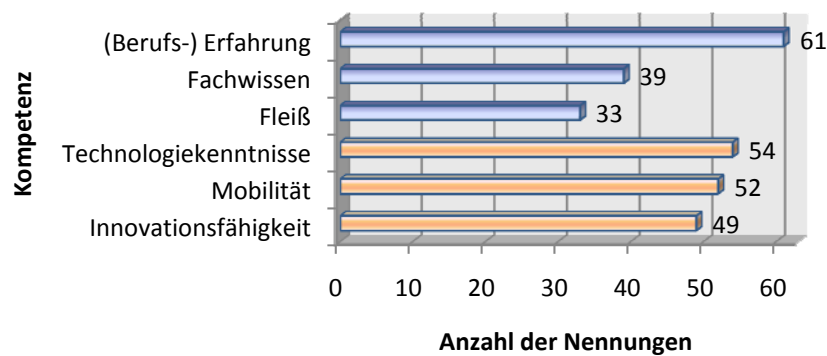


Abbildung 13: Bewertung der berufsbezogenen Kompetenzen (blau) und Problemfelder (rot) von älteren Arbeitnehmern

Arbeitsbezogene Kompetenzen

(Berufs-) Erfahrung beinhaltet das im Laufe eines (Berufs-) Lebens gewonnene, erprobte und bewährte Wissen (Fischer, 2007).

Die Definitionen von *Fachwissen* und *Fleiß* können im entsprechenden Abschnitt nachgelesen werden (siehe Abschnitt 5.2.1.3).

Arbeitsbezogene Problemfelder

Technologie-/Textverarbeitungskenntnisse beinhalten das Wissen und die Kenntnisse über neue Technologien und elektronische Datenverarbeitung sowie den zielgerichteten Umgang damit (Bangali, Fuchs, & Hildenbrand, 2006).

Mobilität beschreibt eine Art „Beweglichkeit“ bzw. Flexibilität, welche sich u.a. auf den Arbeitsweg und die Nutzung unterschiedlicher Verkehrsmittel bezieht. Eine hohe Mobilität zeigt sich beispielsweise in mehrjährigen Auslandsaufenthalten, einem Auslandsstudium, Geschäftsreisen, im täglichen oder wöchentlichen Pendeln zwischen Wohnort und Arbeitsplatz oder auch in berufsbedingten Wohnortwechseln (Heyse & Erpenbeck, 2004).

Mit *Innovationsfähigkeit/ Kreativität* wird die Fähigkeit bezeichnet, für Probleme nach neuen Wegen und Lösungen zu suchen sowie kreative Alternativen und unkonventionelle oder neuartige Ideen zu entwickeln (Floss, 2006).

5.2.3 Kompetenzmodell für die Zielgruppe der Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund

Die folgende Abbildung stellt das Kompetenzmodell für Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund dar. Im Anschluss werden die Bewertungen der im Modell enthaltenen Kompetenzen graphisch veranschaulicht und die Kompetenzdefinitionen vorgestellt.

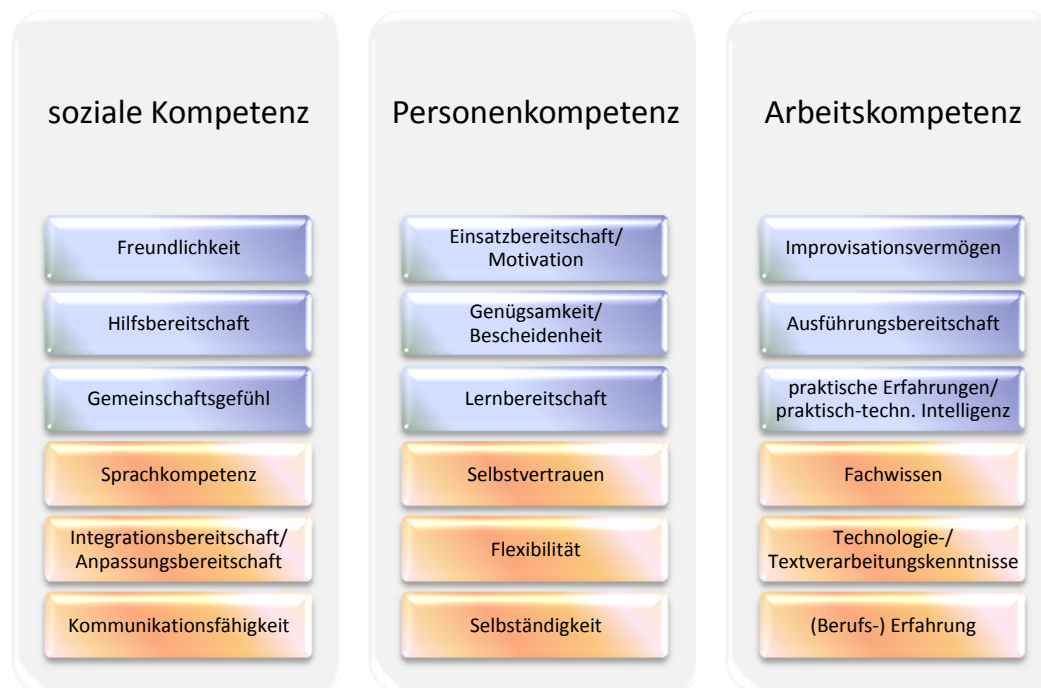


Abbildung 14: Kompetenzmodell für Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund (blau: Kompetenz; rot: Problemfeld)

5.2.3.1 Soziale Kompetenzen und Problemfelder von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund

Zu den besonderen sozialen Kompetenzen von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund zählen laut Meinung der Experten ihre Freundlichkeit, ihre Hilfsbereitschaft und ihr Gemeinschaftsgefühl. Als wichtiges Problemfeld dieser Zielgruppe wurde insbesondere die Sprachkompetenz der Migranten herausgestellt. Weitere Defizite sehen die Befragten hinsichtlich der Integrationsbereitschaft/Anpassungsfähigkeit sowie der Kommunikationsfähigkeit von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund.

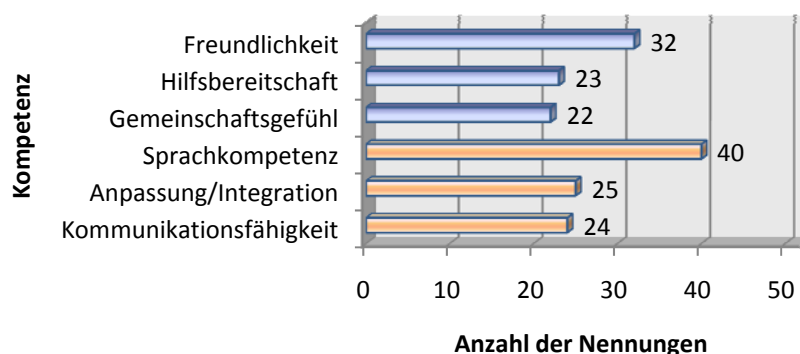


Abbildung 15: Bewertung der sozialen Kompetenzen (blau) und Problemfelder (rot) von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund

Soziale Kompetenzen

Die drei Kompetenzen *Freundlichkeit*, *Hilfsbereitschaft* und *Gemeinschaftsgefühl* wurden bereits in dem Abschnitt zu den sozialen Kompetenzen geringqualifizierter Arbeitnehmer näher erläutert (siehe Abschnitt 5.2.1.1).

Soziale Problemfelder

Sprachkompetenz beschreibt die Fähigkeit, mit Hilfe der Kenntnis des Sprachregelsystems, unendlich viele neue Sätze einer Sprache zu erzeugen und zu verstehen. Diese Sätze können hinsichtlich ihrer Phonetik, Semantik und Grammatik intuitiv beurteilt, bewertet und verglichen werden (Dorsch et al., 2009).

Integrationsbereitschaft/ Anpassungsbereitschaft umfasst in der vorliegenden Arbeit die Bereitschaft, sich auf neue Kulturen einzulassen, sich mit ihnen zu arrangieren und sich mit den Werten und Regeln dieser auseinanderzusetzen (Lohmann-Nentwich & Rohleder, o.J.). Darüber hinaus wird hierunter die Bereitschaft gefasst, das eigene Verhalten situativ oder dauerhaft zu ändern um sich den Verhältnissen anzupassen (Heyse & Erpenbeck, 2004).

Zur Definition der *Kommunikationsfähigkeit* siehe Abschnitt 5.2.1.1.

5.2.3.2 Personale Kompetenzen und Problemfelder von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund

Im Bereich der personalen Kompetenzen nannten die Teilnehmer die Einsatzbereitschaft und Motivation der Zielgruppe, ihre Genügsamkeit und Bescheidenheit sowie deren Lernbereitschaft als bedeutende Ressourcen. Förderbedarf sehen die befragten Experten hinsichtlich des Selbstvertrauens, der Flexibilität sowie der Selbstständigkeit von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund.

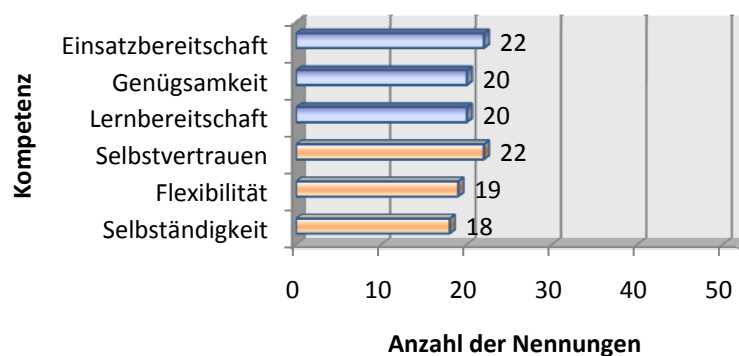


Abbildung 16: Bewertung der personalen Kompetenzen (blau) und Problemfelder (rot) von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund

Personale Kompetenzen

Einsatzbereitschaft/ Motivation bezeichnet in der aktuellen Untersuchung die Bereitschaft, sich in hohem Maße mit der beruflichen Aufgabe zu identifizieren. Personen mit hoher Einsatzbereitschaft/Motivation sind bestrebt, die selbst gesuchten oder übertragenen Aufgaben besonders gut auszuführen (Floss, 2006).

Lernbereitschaft beinhaltet die Bereitschaft, unterschiedliche Lernsituationen, einschließlich der Alltagserfahrungen, zu nutzen, um das eigene (Arbeits-) Verhalten zu verbessern (Floss, 2006).

Die personale Kompetenz **Genügsamkeit und Bescheidenheit** wurde bereits in Abschnitt 5.2.1.2 erläutert.

Personale Problemfelder

Selbstvertrauen ist das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Qualifikationen. Dieses Vertrauen ermöglicht es, auch schwierige oder neue Aufgaben erfolgreich zu bewältigen (Grandke, 1998).

Die genauere Beschreibung der Kompetenzen **Flexibilität** und **Selbstständigkeit** kann im Abschnitt zu den personalen Kompetenzen geringqualifizierter Arbeitnehmer (Abschnitt 5.2.1.2) nachgelesen werden.

5.2.3.3 Arbeitsbezogene Kompetenzen und Problemfelder von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund

In Bezug auf die arbeitsbezogenen Kompetenzen wurde in der vorliegenden Untersuchung das Improvisationsvermögen als bedeutende Kompetenz der Zielgruppe betont. Als weitere arbeitsbezogene Kompetenzen von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund wurden deren Ausführungsbereitschaft sowie ihre praktischen Erfahrungen/praktisch-technische Intelligenz genannt. Bedeutende Problembereiche stellen nach Meinung der befragten Teilnehmer der Mangel an Fachwissen, Technologie- und Textverarbeitungskenntnissen sowie (Berufs-) Erfahrung dar.

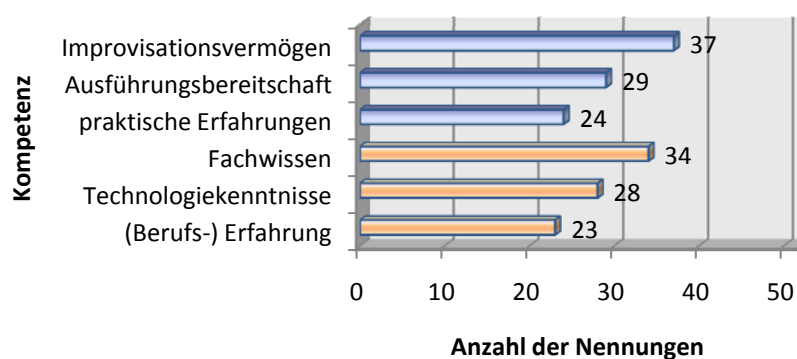


Abbildung 17: Bewertung der arbeitsbezogenen Kompetenzen (blau) und Problemfelder (rot) von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund

Arbeitsbezogene Kompetenzen

Die Kompetenz *Improvisationsvermögen* beschreibt die Fähigkeit, etwas ohne Vorbereitung, aus dem Stegreif, lediglich aus den vorhandenen (einfachen) Mitteln oder Materialien dar- oder herzustellen (Microsoft, 1998). Personen mit Improvisationsvermögen sind in der Lage, durch spontanen praktischen Gebrauch von Kreativität auftretende Probleme zu lösen.

Zu den arbeitsbezogenen Kompetenzen *Ausführungsbereitschaft* sowie *praktische Erfahrungen/praktisch-technische Intelligenz* siehe Abschnitt 5.2.1.3.

Arbeitsbezogene Problemfelder

Die Definitionen zu den Problembereichen *Fachwissen* (Definition siehe Abschnitt 5.2.1.3), *Technologie- und Textverarbeitungskenntnisse* (Definition Siehe Abschnitt 5.2.2.3) sowie *(Berufs-) Erfahrung* (Definition siehe Abschnitt 5.2.2.3) können den vorherigen Abschnitten entnommen werden.

5.2.4 Vergleich der bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen

Im folgenden Abschnitt sollen die Kompetenzmodelle der einzelnen Zielgruppen miteinander verglichen und die Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich der Ressourcen und Problemfelder der drei bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen herausgearbeitet werden. Dieser Vergleich wird getrennt für die einzelnen Kompetenzbereiche sowie für den Bereich der Stärken und den Bereich der Defizite vorgenommen.

Die Abbildungen stellen die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Zielgruppen graphisch dar. Auf der x-Achse sind die Kompetenzen des Kompetenzbereiches abgebildet. Die y-Achse zeigt die Gültigkeit für die jeweiligen Zielgruppen.

5.2.4.1 Bereich der sozialen Kompetenzen

Im Bereich sozialer Kompetenzen wurde von den Teilnehmern die *Hilfsbereitschaft* als besondere Stärke der bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen herausgestellt. Diese Kompetenz ist laut Experten bei allen drei Zielgruppen in deutlichem Maße vorhanden.

Als ebenfalls wichtige soziale Kompetenzen bildungsbenachteiligter Gruppen wurden von den Befragten *Freundlichkeit* und *Gemeinschaftsgefühl* genannt. Sie sind insbesondere bei Geringqualifizierten und Personen mit Migrationshintergrund ausgeprägt. Die *Lehrfähigkeit* und die *Umgangsformen* wurden als bedeutende Kompetenzen speziell von älteren Mitarbeitern beschrieben (Abbildung 18).

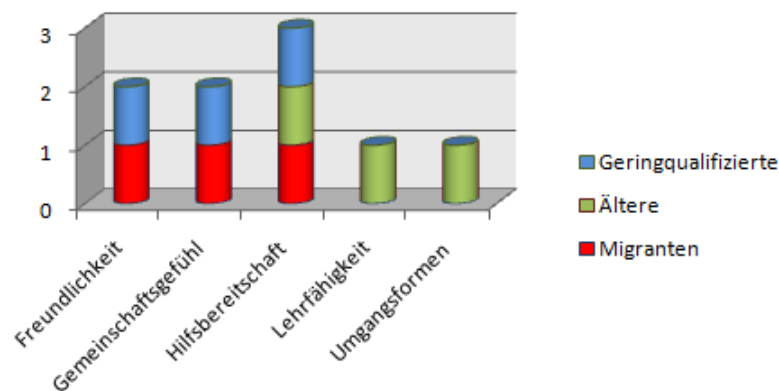


Abbildung 18: Vergleich der sozialen Kompetenzen bildungsbenachteiligter Arbeitnehmergruppen

Werden die sozialen Problemfelder bildungsbenachteiligter Arbeitnehmergruppen miteinander verglichen, stellt sich das Bild heterogener dar (Abbildung 19). Förderungsbedarf besteht laut Experten insbesondere hinsichtlich der Anpassungs- und Integrationsbereitschaft von Älteren und Personen mit Migrationshintergrund sowie hinsichtlich der Kommunikationsfähigkeit der Migranten und Geringqualifizierten.

Dagegen werden die *Führungserfahrung*, die *Konfliktlösefähigkeit*, die *Sprachkompetenz*, die *Toleranz* sowie die *Verständnisbereitschaft* eher als zielgruppenspezifische Problemfelder gesehen, die es weiterzuentwickeln gilt.

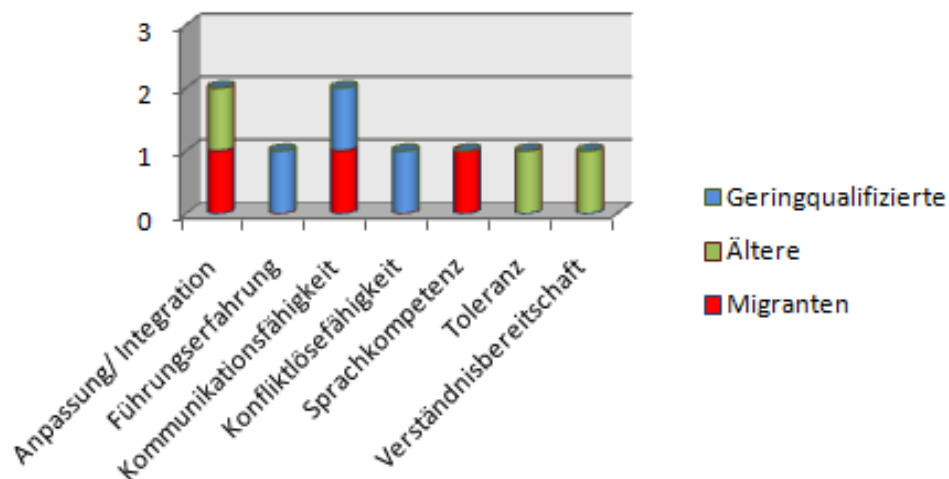


Abbildung 19: Vergleich der sozialen Problemfelder bildungsbenachteiligter Arbeitnehmergruppen

5.2.4.2 Bereich der personalen Kompetenzen

Bei Betrachtung der personalen Kompetenzen setzt sich das im Abschnitt der sozialen Problemfelder beschriebene heterogene Bild weiter fort (Abbildung 20). Als wichtige Kompetenz sowohl von Geringqualifizierten als auch von Personen mit Migrationshintergrund stellten die Teilnehmer der Befragung die *Genügsamkeit* heraus. Die *Zuverlässigkeit* wurde bei älteren aber auch bei geringqualifizierten Mitarbeitern betont. Die weiteren von den Experten als bedeutsam eingestuft personalen Ressourcen, *Beständigkeit*, *Bodenständigkeit*, *Einsatzbereitschaft*, *Gelassenheit* und *Lernbereitschaft*, sind für die jeweilige Zielgruppe spezifische Kompetenzen.

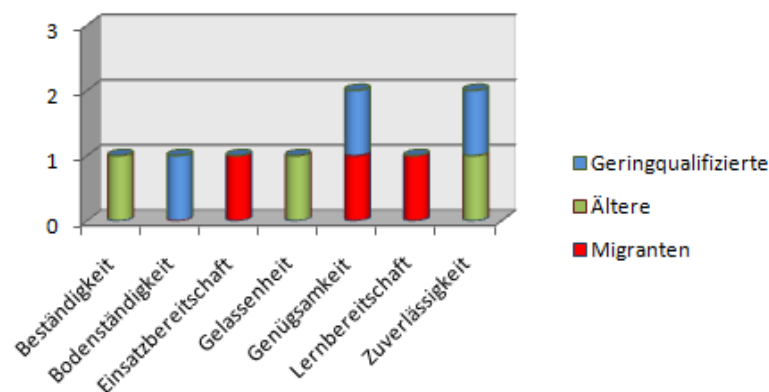


Abbildung 20: Vergleich der personalen Kompetenzen bildungsbenachteiligter Arbeitnehmergruppen

Im Bereich personaler Problemfelder hat sich die *Flexibilität* als besonders wichtig herauskristallisiert. Hinsichtlich dieser Kompetenzkategorie bestehe sowohl für Geringqualifizierte, als auch für Ältere und Migranten Unterstützungs- und Förderbedarf. Darüber hinaus zeigte sich laut der Befragten Entwicklungsbedarf hinsichtlich der Selbstständigkeit bei geringqualifizierten Mitarbeitern und Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund.

Weitere von den Experten hervorgehobene Problemfelder, die es in zukünftigen Weiterbildungsmaßnahmen zu berücksichtigen gilt, sind die *Belastbarkeit* und *Geschwindigkeit* älterer Mitarbeiter, die *Lernfähigkeit* und *Initiative* Geringqualifizierter und das *Selbstvertrauen* der Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund (Abbildung 21).

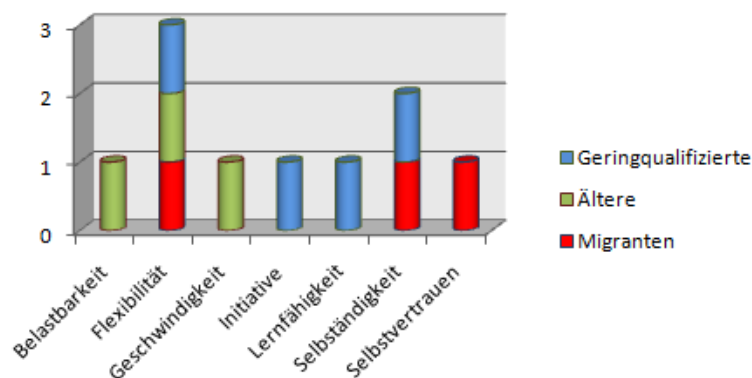


Abbildung 21: Vergleich der personalen Problemfelder bildungsbenachteiligter Arbeitnehmergruppen

5.2.4.3 Bereich der arbeitsbezogenen Kompetenzen

Im Bereich der arbeitsbezogenen Kompetenzen wurden die *Ausführungsbereitschaft* und die *praktischen Erfahrungen/praktisch-technische Intelligenz* als wichtige Ressourcen von Geringqualifizierten und von Personen mit Migrationshintergrund genannt. Des Weiteren stellten die Experten *Fleiß* als wichtige Kompetenz von älteren und geringqualifizierten Mitarbeitern heraus.

Die *(Berufs-)Erfahrung* und das *Fachwissen* ist insbesondere bei Älteren vorhanden. Das *Improvisationsvermögen* ist im besonderen Maße bei Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund ausgeprägt (Abbildung 22).

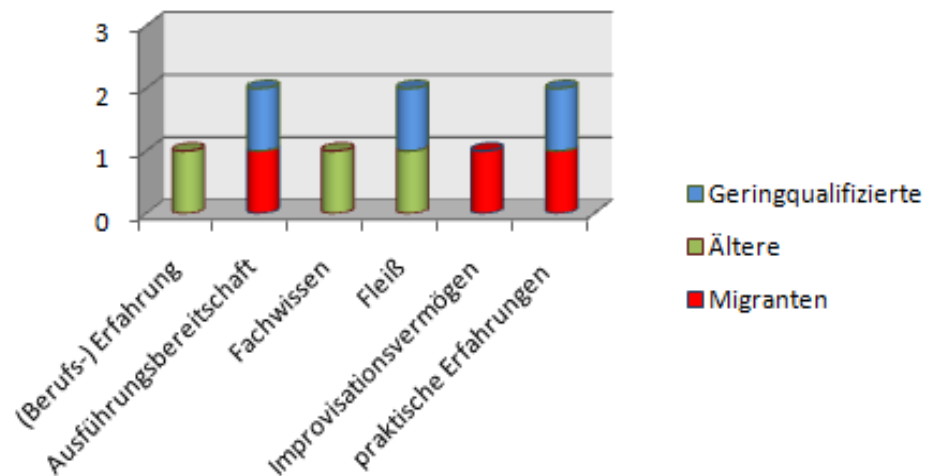


Abbildung 22: Vergleich der arbeitsbezogenen Kompetenzen bildungsbenachteiligter Arbeitnehmergruppen

Abschließend wurden die arbeitsbezogenen Problemfelder bildungsbenachteiligter Arbeitnehmergruppen miteinander verglichen. Während *(Berufs-)Erfahrung* und *Fachwissen* bei älteren Arbeitnehmern eher eine Stärke darstellen, benötigen Migranten – und in Bezug auf das Fachwissen auch Geringqualifizierte – hier noch Unterstützungs- und Weiterbildungsangebote.

Den Aufbau und die Erweiterung von *Technologie- und Textverarbeitungskenntnissen* sahen die Experten für ältere Mitarbeiter aber auch für Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund in Zukunft erforderlich.

Die Notwendigkeit der Förderung der weiteren in Abbildung 23 dargestellten Problemfelder, *Analytische Fähigkeiten*, *Ganzheitliches Denken*, *Innovationsfähigkeit/Kreativität* und *Mobilität* wurde von den Befragten eher in Abhängigkeit von der jeweiligen Zielgruppe genannt.

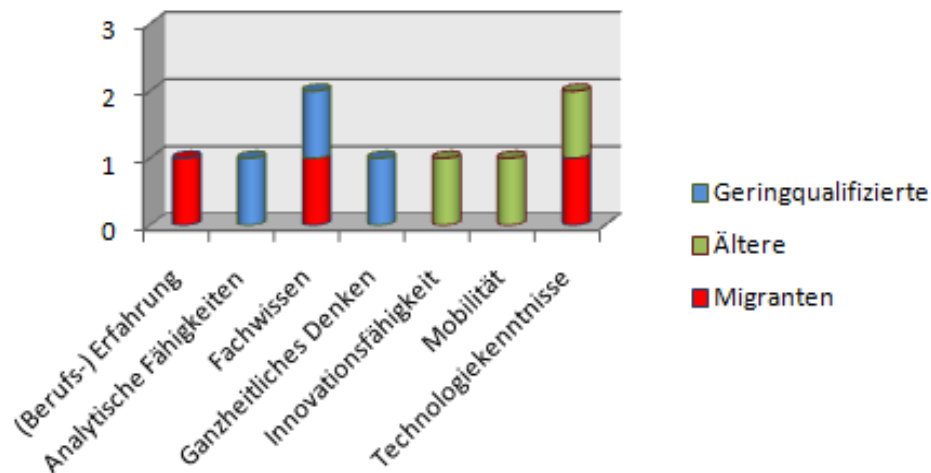


Abbildung 23: Vergleich der arbeitsbezogenen Problemfelder bildungsbenachteiligter Arbeitnehmergruppen

5.2.5 Fazit zum Vergleich der bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Kompetenzmodelle der drei untersuchten Zielgruppen von eher heterogener Natur sind und insgesamt nur wenige Schnittpunkte aufweisen.

Lediglich zwei Kompetenzkategorien, die *Hilfsbereitschaft* aus dem Bereich sozialer Kompetenzen, sowie die *Flexibilität* aus dem Bereich personaler Problemfelder, wurden von den befragten Experten als zielgruppenübergreifende und somit für alle drei bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen relevante Kompetenzen eingestuft.

Hinsichtlich einiger Kompetenzen überschneiden sich zwei der drei Zielgruppen. Beispielsweise gaben die Teilnehmer der Befragung an, dass *Freundlichkeit* sowohl bei Geringqualifizierten als auch bei Personen mit Migrationshintergrund ausgeprägt ist. An *Technologie- und Textverarbeitungskennntnissen* mangelt es sowohl bei Migranten als auch bei älteren Arbeitnehmern.

Den Großteil der ermittelten Kompetenzen bewerteten die Teilnehmer aber als zielgruppenspezifisch. So wurde die *Lehrfähigkeit* als spezifische Kompetenz älterer Personen

herausgestellt. Defizite hinsichtlich der *Sprachkompetenz* nannten die Experten ausschließlich für Zielgruppe der Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund.

Die mit Hilfe des vorgestellten Verfahrens ermittelten Kompetenzen sind überwiegend für eine spezifische Zielgruppe von besonderer Bedeutung. Aus diesem Grund sind die zielgruppenspezifischen Kompetenzmodelle nur bedingt vergleichbar. Ein integratives Modell würde daher lediglich eine Auflistung der überwiegend zielgruppenspezifischen Kompetenzen enthalten. Der Mehrwert eines solchen Modells gegenüber den spezifischen Modellen ist fraglich. Demzufolge ist die Integration der zielgruppenspezifischen Modelle in ein zielgruppenübergreifendes Kompetenzmodell zwar möglich, scheint an dieser Stelle aber nicht sinnvoll. Eine tiefergehende Auseinandersetzung zu dieser Problematik erfolgt in der Diskussion der Ergebnisse.

6 Diskussion

Im letzten Kapitel dieser Forschungsarbeit soll auf die eingangs gestellten Forschungsfragen eingegangen werden. Mit Hilfe der online durchgeführten Delphi-Befragung ist es gelungen, die wesentlichen Kompetenzen und Problemfelder der drei bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen Geringqualifizierte, ältere Mitarbeiter sowie Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund zu ermitteln und in zielgruppenspezifische Kompetenzmodelle zu integrieren. Anschließend wurden mit Hilfe eines Vergleichs der drei Modelle die Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich der Kompetenzen und Problemfelder der genannten Zielgruppen herausgearbeitet. Auf der Grundlage dieses Vergleichs schien jedoch die Integration der zielgruppenspezifischen Kompetenzmodelle in ein gemeinsames, übergreifendes Modell nicht sinnvoll. Daher konnte die letzte Fragestellung im Rahmen dieser Untersuchung nicht geklärt werden.

Im Folgenden werden die Ergebnisse des vorhergehenden Kapitels diskutiert und miteinander verglichen. Den Abschluss bilden eine Diskussion zu den verwendeten Methoden und ein Fazit zur vorliegenden Forschungsarbeit.

6.1 Diskussion der Ergebnisse

In diesem Abschnitt sollen die wichtigsten Kompetenzen und Problemfelder der drei Zielgruppen dargestellt und im Kontext der aktuellen wissenschaftlichen Forschung diskutiert werden. Im Anschluss wird auf den Vergleich der drei bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen und auf die daraus abgeleitete Entscheidung gegen ein integratives Modell eingegangen.

6.1.1 Geringqualifizierte Arbeitnehmer

Wesentliche Kompetenzen der geringqualifizierten Arbeitnehmer sind laut der befragten Experten ihre *Freundlichkeit*, *Hilfsbereitschaft*, *Genügsamkeit* und *Bodenständigkeit*. In der ersten Befragungsrunde wurde dabei ihre meist direkte und sehr unkomplizierte Art hervorgehoben. Als weitere bedeutende Kompetenzen der Zielgruppe nannten die Teilnehmer *Fleiß* und *Ausführungsbereitschaft*. Auch Witzgall (2007) betont, dass darin eine

wesentliche Stärke der Zielgruppe besteht. Geringqualifizierte besitzen demnach die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Kooperation im Arbeitsprozess, um auch unter schwierigen Bedingungen die quantitativen und qualitativen Zielstellungen des Betriebes zu erreichen.

Defizite zeigen sich jedoch hinsichtlich der sachlichen und konstruktiven *Kommunikation*, insbesondere mit höherqualifizierten Kollegen oder Vorgesetzten. Problematisch sei zudem die fehlende *Konfliktlösefähigkeit*, die in Konfliktsituationen besonders durch mangelnde Selbstbeherrschung zum Tragen kommt.

Förderbedarf sehen die Befragten auch im Hinblick auf die *Initiative* sowie *Selbständigkeit* der Zielgruppe. Reutter (2005) bezieht diese insbesondere auf das Lernen im Unternehmen. Er betrachtet das aktive, selbständige, situative Zugreifen auf unterschiedliche Lernmöglichkeiten und Unterstützungsformen als wesentliches Erfordernis zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit.

Einen deutlichen Mangel stellten die befragten Experten der vorliegenden Untersuchung hinsichtlich der *Lernfähigkeit* geringqualifizierter Arbeitnehmer fest. Diese Problematik wurde auch in der Literatur zu dieser Zielgruppe häufig aufgegriffen (Witzgall, 2007; Reutter, 2005; Kuwan, Graf-Cuiper, & Hacket, 2001). Die frühe Erwachsenenbildungsforschung hat diesbezüglich auf allgemeine Zusammenhänge zwischen der Dauer des Schulbesuchs, dem Niveau der Schulbildung und der intellektuellen Leistungsfähigkeit verwiesen (Witzgall, 2007). Aufgrund negativer Erfahrungen mit formal-organisiertem Lernen, insbesondere der Schulerfahrungen, verfügen Geringqualifizierte tatsächlich oftmals über eine schwach ausgebildete Lernkompetenz. Daraus wiederum resultiert die geringe Motivation zu anstehenden Lernanforderungen (Kuwan et al., 2001). Darüber hinaus trägt nach Witzgall (2007) eine längerfristige Ausführung von Arbeitstätigkeiten, die keine nennenswerten Lernanforderungen beinhalten, zur Abnahme der geistigen Flexibilität, Leistungsfähigkeit und Lernbereitschaft einen wesentlichen Teil bei.

Positiv hervorgehoben wurde von den Experten die *praktischen Erfahrungen* bzw. die *praktisch-technische Intelligenz* der Geringqualifizierten. Auch Witzgall (2007) sieht den Kompetenzschwerpunkt der Zielgruppe im Bereich praktischer Handlungen und thematisiert diesen als Ausgangspunkt zukünftiger Weiterbildungsmaßnahmen. Demzufolge sollten Qualifizierungsangebote auf die Lern- und Umsetzungskompetenzen der Arbeitnehmer angepasst sein. Da die „lernentwöhnten“ Geringqualifizierten nur unzureichend von kon-

ventionellen Kursen und Weiterbildungsmaßnahmen profitieren, stellt das tätigkeitsimmanente Lernen die Hauptlernform dieser Arbeitnehmergruppe dar.

Kritisch betrachtet wurden in der vorliegenden Arbeit das *Fachwissen*, die *analytischen Fähigkeiten* sowie das *ganzheitliche Denken* von geringqualifizierten Arbeitnehmern. Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellungen könnte nach Reutter (2005) die Lernförderlichkeit des Arbeitsplatzes jedoch deutlich steigern. Demnach sollten die Arbeitsaufgaben u.a.:

- nicht bis ins Detail vorgegeben werden,
- als anregend und abwechslungsreich erfahren werden,
- nicht nur ausgeführt, sondern vom Arbeitgeber geplant, korrigiert und überprüft werden.

Zudem sollten die Arbeitnehmer Informationen über die Arbeit sowohl in der eigenen Abteilung als auch in anderen Betriebsbereichen erhalten. Der Prozess der Steigerung der Lernförderlichkeit des Arbeitsplatzes könnte nach Reutter (2005) verhindern, dass es zu einer Privilegierung der Gruppen mit guter Ausbildung und lernförderlichen Arbeitsplätzen kommt. Denen gegenüber stehen diejenigen, die auf der Basis schlechter Ausbildung und wenig lernförderlicher Arbeitsumgebung die zukünftig notwendigen Kompetenzen nicht entwickeln bzw. nachholen können.

6.1.2 Ältere Arbeitnehmer

Der wohl wichtigste Aspekt im Zusammenhang mit den Kompetenzen ältere Arbeitnehmer ist deren (*Berufs-*) *Erfahrung*. Erfahrungswissen ist dabei nicht beschränkt auf die ältere Generation, jedoch nimmt mit dem Älterwerden und mit der Dauer der Beschäftigung das auf Erfahrung basierende Berufswissen zu (Zimmermann, 2005). In der vorliegenden Untersuchung gaben nahezu alle befragten Experten an, dass die (*Berufs-*) Erfahrung zu den Kernkompetenzen älterer Beschäftigter gehört. Diese Ergebnisse werden auch in der aktuellen Literatur zu älteren Arbeitnehmern wiedergespiegelt. Eine Betriebsbefragung des Bundesinstituts für Berufsbildung nach den wichtigsten Potentialen älterer Beschäftigter ergab, dass den beruflichen Erfahrungen die mit Abstand größte Bedeutung beigemessen wird (Zimmermann, 2005). Diese wird u.a. ergänzt durch die Kompetenz *Zuverlässigkeit*.

Darüber hinaus zeichnen sich ältere Mitarbeiter nach Meinung der Experten dieser Untersuchung durch Gelassenheit aus. Nach Perkmann & Lun (2006) scheinen Ältere oftmals deutlich ausgeglichener und daher auch besser für den Kundenkontakt geeignet zu sein als ihre jüngeren Kollegen.

Im engen Zusammenhang mit der (Berufs-) Erfahrung steht die *Lehrfähigkeit* älterer Arbeitnehmer, die von den befragten Teilnehmern als weitere wichtige Kompetenz dieser Zielgruppe angegeben wurde. Da es sich hierbei um die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen handelt, spricht Zimmermann (2005) vom Wissens- und Erfahrungstransfer. Sie unterscheidet dabei zwei Formen des Transfers. Die erste Möglichkeit berücksichtigt eine ausgewogene Altersmischung bei der Zusammensetzung von Teams. In der zweiten Variante werden ältere und jüngere Beschäftigte zu Zweier-Teams zusammengestellt, bei denen die Älteren die Berufsanfänger entweder betreuen oder mit ihnen gemeinsam in einem Projekt arbeiten.

Erheblichen Förderbedarf sehen die Experten insbesondere im Bereich der *Technologie- und Textverarbeitungskenntnisse*. Zu diesem Ergebnis gelangten auch Bangali et al. (2006) in ihrer Studie zu den „Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte“. Diese stellten fest, dass Ältere oftmals große Lücken im Wissen und in den Fertigkeiten im Umgang mit EDV und computergesteuerten Produktionstechniken aufweisen. Wichtig bei der Vermittlung des methodischen Know-hows ist zum einen die Berücksichtigung des Grundwissens älterer Mitarbeiter, zum anderen sollten ihre Ängste im Umgang mit diesen neuen Arbeitsmitteln abgebaut werden.

Als eine wichtige Kompetenz älterer Arbeitnehmer wurde in der aktuellen Untersuchung sowie in der Studie von Bangali et al. (2006) das Fachwissen eingeschätzt. Ältere könnten in diesem Bereich auf theoretische und praktische Erfahrung zurückgreifen.

Die *Innovationsfähigkeit/ Kreativität* gehört den Befragten zufolge zu den Schwächen älterer Arbeitnehmer. Sie können sich schwerer *anpassen* und sind weniger *tolerant*, insbesondere gegenüber Jüngeren. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit decken sich dabei mit denen der Studie von Perkmann & Lun (2006) zur „Situation älterer Beschäftigter auf dem Südtiroler Arbeitsmarkt“.

Ein Problemfeld ist laut Meinung der befragten Experten die abnehmende *Belastbarkeit* von älteren Personen. Zudem führt die verringerte *Geschwindigkeit*, mit der sowohl geistige als auch körperliche Prozesse ablaufen, zu altersbedingten Leistungsminderungen. Diese Problembereiche wurden auch in der Literatur aufgegriffen (Maintz, 2000; Perkmann & Lun, 2006; Zimmermann, 2005). Nach Perkmann & Lun (2006) nimmt die körperliche Leistungsfähigkeit im Alter aus natürlichen Gründen ab. Allerdings ist die körperliche Belastbarkeit in vielen Bereichen auch nicht mehr so entscheidend, da Berufe mit sehr starker körperlicher Belastung immer seltener werden. In den Berufen, in denen der körperliche Einsatz eine wichtige Rolle spielt, könnten die älteren Mitarbeiter beispielsweise im Rahmen einer Job-Rotation anderen weniger belastenden Tätigkeiten zugeteilt werden.

6.1.3 Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund

Von besonderer Bedeutung in Bezug auf die Kompetenzentwicklung von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund ist die *Sprachkompetenz*. Diese wurde in der vorliegenden Untersuchung als wichtiges Problemfeld der Migranten herausgestellt. Die herausragende Rolle, die die Beherrschung der jeweiligen Landessprache für die Integration der Personen mit Migrationshintergrund in Gesellschaft und Arbeitsmarkt spielt, wurde von Esser (2006) ausführlich thematisiert. Sprache ist die Voraussetzung für die Kommunikation. Sie kann zu innovativen Anregungen und interkulturellem Austausch führen, aber auch Verständigungs- und Abstimmungsprobleme, beispielsweise bei betrieblichen Abläufen oder sozialen Kontakten, nach sich ziehen. Dies verdeutlicht den engen Zusammenhang der Sprache mit der von den Experten als weiteres Problemfeld genannten *Kommunikationsfähigkeit*. Insbesondere im Bereich der Arbeit ist die Sprachkompetenz von überragender Bedeutung. Dies gilt umso mehr, je stärker der Anteil an kommunikativen Tätigkeiten und Abstimmungen ist.

Darüber hinaus ist die Sprachkompetenz eine wichtige Bildungsressource. Der Bildungserfolg ist nach Esser (2006) sowohl direkt als auch indirekt an sprachliche Kompetenzen gebunden. Dies gilt unabhängig von der möglichen Wirkung anderer Faktoren, wie Schule, familiäre Umstände oder Diskriminierungen im Bildungssystem. Die umfassende Beherrschung der Landessprache ist daher eine wichtige Voraussetzung, um die vorhandenen und wertvollen eigenen Kenntnisse und Berufserfahrungen nutzen zu können. Die Sprachkompetenz stellt damit eine wichtige Verbindung her zu den in der aktuellen Studie

angegeben bedeutenden Problembereichen *Fachwissen, Technologie-/Textverarbeitungskenntnisse* und *(Berufs-) Erfahrung*. Ein zentrales Thema in diesem Zusammenhang wird von Schindel & Erler (2007) aufgegriffen. Demnach stellt ein weitreichendes Problem in Bezug auf Fachwissen, Kenntnisse und Erfahrungen die fehlende Anerkennung von im Ausland erworbenen Bildungs- und Berufsabschlüssen dar. Darüber hinaus fehlen transparente und verbindliche Informationen über mögliche Anpassungs- und Nachqualifikationen. Infolgedessen können zum Teil gut qualifizierte Migranten „nur“ für einfache Arbeiten vermittelt werden, was unter Umständen zum Verlust des jeweiligen aktuellen Wissensstandes im ursprünglichen Tätigkeitsfeld führt.

Hervorgehoben wurden von den befragten Experten die hohe *Einsatzbereitschaft und Motivation* sowie die *Lernbereitschaft* der Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund. Dies ergab auch eine explorative Studie von Alber et al. (2007) zu den „Interkulturellen und informell erworbenen Kompetenzen von MigrantInnen im betrieblichen Kontext“. Als mögliche Ursache für die migrationsspezifische Motivationsstärke wurde in dieser Studie die Bedeutung der Arbeit für die gesellschaftliche Integration vermutet.

Personen mit Migrationshintergrund zeichnen sich desweiteren durch *Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft* aber auch *Genügsamkeit und Bescheidenheit* aus. In der Studie von Alber et al. (2007) wurde insbesondere auf die ausgeprägte Menschlichkeit, Empathie und Freundlichkeit der Zielgruppe hingewiesen. Berichtet wurde dort zudem von besonderen technischen Fertigkeiten und Talenten der Beschäftigten mit Migrationshintergrund sowie deren Improvisationsgeschick. Beides, sowohl die *praktischen Erfahrungen/die praktisch-technische Intelligenz* als auch das *Improvisationsvermögen*, wurden auch in der vorliegenden Untersuchung als bedeutende arbeitsbezogene Kompetenzen von Migranten herausgestellt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt in Bezug auf Personen mit Migrationshintergrund sind die kulturellen Unterschiede. Individuen erlernen und leben ein kulturell gebundenes Werte- und Normensystem. Die verschiedenen Kulturen können aber müssen nicht große Schnittmengen in Bezug auf diese Systeme besitzen. Die kulturellen Vorstellungen beeinflussen nun das Verhalten bei der Arbeit, das Verständnis der verschiedenen Aspekte der Interaktion sowie den Umgang mit Autoritäten, Kritik und Konflikten (Bethscheider, 2008). Die Schwierigkeit der Integration besteht u.a. darin, sich von diesen gewohnten Mustern der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns zu lösen und sich auf die

neue Kultur einzulassen (Kumbruck & Derboven, 2005). In dieser Kompetenz der *Integrations- und Anpassungsbereitschaft* sehen die befragten Experten zum Teil noch Förderbedarf bei Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund.

6.1.4 Vergleich der bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen

Der Vergleich der drei bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen ergab einige Überschneidungspunkte. Im Bereich der sozialen Kompetenzen wurde von den Experten die Hilfsbereitschaft als bedeutende Ressource von allen drei Zielgruppen hervorgehoben. Als zielgruppenübergreifend problematisch diskutierten die befragten Teilnehmer die Flexibilität von Geringqualifizierten, Älteren und Migranten aus dem Bereich der personalen Kompetenzen. In Bezug auf die letztgenannte Kompetenz finden sich in der Literatur unterschiedliche Aussagen. Während Studien zu älteren Arbeitnehmern zu ähnlichen Ergebnissen wie in der vorliegenden Untersuchung gelangten (Bangali et al., 2006; Zimmermann, 2005), wurde in der Studie von Alber et al. zu migrationsspezifischen Kompetenzen (2007) die Flexibilität als besondere Stärke von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund hervorgehoben.

Den überwiegenden Teil der ermittelten Kompetenzen schätzten die befragten Experten jedoch als spezifisch bedeutsam für die jeweilige Zielgruppe ein. Es zeigte sich, dass die verschiedenen Zielgruppen sehr unterschiedliche Kompetenzen und Problemfelder aufweisen. Geringqualifizierte Mitarbeiter zeichnen sich laut Experten insbesondere durch ihre Bodenständigkeit und Genügsamkeit aus. Sie sind bereit, auch als unattraktiv empfundene und eintönige Aufgaben schnell und konsequent auszuführen. Defizite von Geringqualifizierten werden insbesondere im Bereich ihrer Lernfähigkeit gesehen (Witzgall, 2007; Kuwan et al., 2001). Darüber hinaus haben sie Probleme, die Arbeitsabläufe und -prozesse im Ganzen zu verstehen, sie in einen größeren Rahmen einzuordnen, also über den sogenannten „Tellerrand“ hinauszuschauen. Ältere Arbeitnehmer können dagegen aus ihrer vielfältigen Erfahrung im Bereich der Arbeit und im Bereich des Sozialen schöpfen (Zimmermann, 2005). Schwierigkeiten bestehen laut der Experten insbesondere hinsichtlich der Kenntnis und des Umgang mit neuartigen Technologien. Für Personen mit Migrationshintergrund ist die Sprachkompetenz von entscheidender Bedeutung (Esser, 2006). Die Sprachkompetenz wirkt sich in direkter Form auf die Kommunikation von Menschen aus, welche als wichtigste Form der sozialen Interaktion gilt (Universität Zürich, 2008). Daher

sollte im Hinblick auf zukünftige Weiterbildungsmaßnahmen insbesondere die Förderung der Sprachkompetenz in den Fokus der Betrachtung gerückt werden.

Die Ergebnisse der Untersuchung haben gezeigt, dass die von den befragten Experten genannten Ressourcen und Defizite sehr unterschiedliche Bedeutung für die einzelnen Zielgruppen besitzen. Die Zusammenfassung der spezifischen Kompetenzen und Problemfelder in ein gemeinsames, übergreifendes Modell würde daher die einzelnen zielgruppenspezifischen Modelle aneinander fügen, aber nicht integrieren. Ein Zusatznutzen gegenüber den einzelnen Modellen wäre daher sehr fraglich. Zudem würde ein integratives Modell im Fall der vorliegenden Untersuchung nahezu 40 Kompetenzen enthalten. Die Auflistung dieser Anzahl von Kompetenzen wäre sowohl der Übersichtlichkeit als auch der Funktion des Modells abträglich. Solche breit angelegten Kompetenzmodelle bergen die Gefahr, den Blick auf die zentralen Kompetenzen zu verdecken (Berner, 2004).

Denkbar wäre eine Reduktion der Einschlussregel von drei zu zwei besonders wichtigen Stärken und Schwächen in jedem Kompetenzbereich. In den vorliegenden Daten gab es jedoch mehrere Ressourcen bzw. Defizite innerhalb eines Bereiches, die gleich häufig genannt und an die zweite Stelle im Kompetenzmodell gewählt wurden. Damit wäre die Reduzierung auf die zwei wesentlichsten Kompetenzen pro Bereich zum großen Teil nicht durchführbar.

Eine weitere Möglichkeit, die vorliegenden Daten für die Erstellung eines integrativen Modells zu verwenden, besteht darin, sich bei der Auswahl der Kompetenzen an ihrer Nennungshäufigkeit zu orientieren. Beispielsweise könnte die Grenze für den Ein- bzw. Ausschluss von Ressourcen und Problemfeldern bei 50% liegen. Das würde bedeuten, dass mindestens die Hälfte der Befragten die jeweilige Kompetenz als besonders wichtig einstufen müsste. Jedoch war auch diese Herangehensweise für die aktuelle Studie nicht geeignet, da die verwendeten Kompetenzlisten unterschiedliche Umfänge aufwiesen. Die Wahrscheinlichkeit der Wahl einer Ressource bzw. eines Problemfeldes aus einer kürzeren Liste war im Vergleich zu anderen, umfangreicheren Listen deutlich höher. Dies könnte nach sich ziehen, dass der Schwerpunkt des integrativen Modells nicht auf den wesentlichen Stärken und Defiziten der Zielgruppen sondern auf den Kompetenzen der kürzeren Listen liegt.

Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Erstellung eines übergreifenden Modells für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen sinnlos bzw. überflüssig wäre. Ein integratives Modell hätte beispielsweise erhebliche Vorteile in Bezug auf die Feststellung der Kompe-

tenzen von Arbeitnehmern, die mehreren Zielgruppen zuzuordnen sind, wie etwa geringqualifizierte Migranten oder ältere Geringqualifizierte.

Jedoch scheinen die in dieser Untersuchung gewonnenen Daten für die Erstellung eines solchen Modells nicht geeignet. Daher empfiehlt es sich, diesen Ansatz mit Hilfe eines anderen methodischen Zugangs näher zu untersuchen. Denkbar wäre es, die in der vorliegenden Arbeit ermittelten Kompetenzlisten als Grundlage für weitere empirische Studien zu nutzen. Verwiesen sei in diesem Zusammenhang auf die Untersuchung von Lemmer (2009), in welcher die Kompetenzen bildungsbenachteiligter Arbeitnehmergruppen mit Hilfe von Experteninterviews untersucht wurden.

6.2 Diskussion zur Methode

Im vorliegenden Abschnitt sollen nun die verwendeten Methoden der vorliegenden Untersuchung diskutiert werden.

6.2.1 Online-Befragung

Die online durchgeführte Delphi-Befragung erwies sich als durchaus geeigneter Zugang zur Untersuchung der Kompetenzen bildungsbenachteiligter Arbeitnehmergruppen. Insbesondere da der Expertenauswahl für den Erfolg der Delphi-Methode eine große Bedeutung zukommt (vgl. Abschnitt 4.1.3), ergaben sich für das online durchgeführte Delphi verschiedene Vorteile. Die Recherche nach geeigneten Experten konnte bequem und landesweit über das Internet stattfinden. Das Anschreiben der Experten per Mail war dabei sowohl zeitsparend als auch kostengünstig. Zudem gehen Welker et al. (2005) davon aus, dass in einem professionellen Umfeld Experten bzw. deren Organisationen heutzutage an das Internet angeschlossen und somit auch gut online erreichbar sind. Die Zeit zwischen den einzelnen Wellen der Befragung konnte mit Hilfe der online durchgeführten Befragung erheblich verkürzt werden, da ein Teil der Auswertung, wie beispielsweise die Transkription der Expertenantworten (vgl. Abschnitt 4.2.3), automatisiert abläuft.

Florian (2000) berichtet dagegen, dass viele Teilnehmer einer Online-Befragung die Möglichkeit vermissten, den Fragebogen überall und vor allem auch ohne Nutzung von Informationstechnik mal eben nebenbei, beispielsweise zwischen Terminen oder *peu à peu*,

ausfüllen zu können. Es bestünden zudem erhöhte qualifikatorische Anforderungen und ein nicht unerheblicher technischer Aufwand, der mit der erforderlichen Benutzung von Computern und Internet auch heute immer noch verbunden ist. Des Weiteren wurde beobachtet, dass die Bearbeitungszeit des Online-Fragebogens nicht unbedingt zeitsparender, sondern sogar aufwendiger ist und länger dauern kann. Dabei war die Bearbeitungszeit von den Handhabungskompetenzen abhängig. Nach Florian (2000) kann dabei die Spontanität der Äußerungen verloren gehen. Es wäre also denkbar, dass die vorliegende Untersuchung in schriftlich durchgeführter Form aufgrund der einfachen Handhabbarkeit und des fehlenden technischen Aufwandes zu einer höheren Beteiligungsquote und zu umfangreicheren, tiefer gehenden Antworten geführt hätte.

Des Weiteren wurde in der vorliegenden Arbeit angestrebt, die Fragebögen eher so kurz wie möglich zu halten. Zum einen sollte damit die Überforderung der Befragten durch lange Texte vermieden werden. Andererseits war es von entscheidender Bedeutung, die Motivation der Teilnehmer über den Fragebogen hinweg aufrecht zu erhalten (Kirchhoff, Kuhnt, Lipp, & Schlawin, 2008). Diese Kürze brachte jedoch auch erhebliche Einschränkungen in Bezug auf die Beschreibung der Thematik und die Aufgabenerklärungen mit sich, welche sich möglicherweise auf das Verständnis der Fragestellung ausgewirkt haben könnten. Überdies besteht bei online durchgeführten Fragebögen lediglich eingeschränkt die Möglichkeit diverse Unklarheiten durch direktes Nachfragen zu beseitigen (Bortz & Döring, 2006). Es ist daher ungeklärt, inwiefern alle Fragen auch ohne Erläuterungen durch einen Interviewer von den Teilnehmern der vorliegenden Studie richtig verstanden wurden.

6.2.2 Delphi-Methode

Die in der vorliegenden Arbeit angewandte Delphi-Methode ermittelt durch Zusammenfassung von Expertenwissen eine Gruppenmeinung. Durch das mehrstufige, auf Konsens angelegte Design sollen dabei Fehleinschätzungen der Experten reduziert werden (Aichholzer, 2005).

Die Anzahl der Befragungswellen variiert in der Regel zwischen drei und vier Durchgängen. Darüber hinaus ergeben sich kaum mehr neue Argumente. Es wird eine Stabilität der Antwortverteilungen erreicht und der Zusatznutzen weiterer Runden ist dann oft eher klein (Häder & Häder, 1994). In der vorliegenden Arbeit wurden lediglich zwei Befra-

gungsrunden durchgeführt, da aufgrund des großen Zeitbedarfs der Methode mit weiteren Fragerunden der zeitliche Rahmen dieser Arbeit weit überschritten worden wäre. Es bleibt daher zu untersuchen, inwieweit zusätzliche Durchgänge auch einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn bezüglich des Untersuchungsgegenstandes erbringen.

Die Auswahl der Experten ist in der Delphi-Befragung ein entscheidender Faktor. Die Experten sollten in ihrem Fachgebiet über besonders viel Wissen verfügen und somit den in Frage stehenden Sachverhalt sehr gut einschätzen können (Häder & Häder, 1994). Aus diesem Grund sollten bereits im Vorfeld die Struktur der Expertengruppe geklärt und Kriterien benannt werden, nach denen die Teilnehmer ausgesucht werden sollen (Häder, 2000). In der vorliegenden Untersuchung wurden hierfür der Beruf und das Tätigkeitsfeld genutzt und anschließend anhand der Auswahlkriterien sorgfältig nach geeigneten Experten recherchiert (vgl. Abschnitt 4.2.2). Da die Befragung anonymisiert stattfand, konnte letztlich jedoch nicht nachvollzogen werden, von wem der Fragebogen tatsächlich beantwortet wurde und inwiefern die nötige Expertise bezüglich des Untersuchungsgegenstandes vorlag. An dieser Stelle wurde daher von einer gewissen ‚Selbstselektion‘ ausgegangen. Es wird angenommen, dass lediglich die Personen an einer solchen Befragung teilnehmen, die aufgrund ihrer beruflichen Beschäftigung über Wissen zu der beschriebenen Thematik verfügen.

Wie viele Teilnehmer zur Durchführung der Delphi-Befragung benötigt werden, hängt nach Häder & Häder (1994) stark von der zugrundeliegenden Themenstellung ab. In der vorliegenden Untersuchung wurde mit rund 50 Personen bewusst eine große Anzahl von Experten befragt. Die dieser Entscheidung zugrunde liegende Annahme war, dass "bei einer großen Anzahl von Antworten individuelle Schätzfehler ausgemittelt werden können und damit die Wahrscheinlichkeit einer 'treffsicheren Prognose' größer ist" (Cuhls, Blind, & Grupp, 1998, p. 7).

Dabei zeigte die Auswertung der beiden Befragungsteile (vgl. Abschnitt 5.1), dass die Beteiligung an der zweiten Befragung mit knapp 70 Teilnehmern deutlich höher ausfiel als die Beteiligung am ersten Teil (etwa 50 Personen). Dies könnte möglicherweise mit den verschiedenen Frageformen zusammenhängen, die aus den unterschiedlichen Zielsetzungen beider Befragungsteile resultierten. In der ersten Befragungsrunde wurde die offene Frageform gewählt. Die Teilnehmer hatten die Aufgabe, ähnlich einem ‚Brainstorming‘,

möglichst viele Kompetenzen in einem freien Eingabefeld aufzulisten, die ihrer Meinung nach von Bedeutung für die zuvor beschriebenen Zielgruppen sind. Offene Fragen kommen meist dann zum Einsatz, wenn es über bestimmte Themen kein oder nur wenig vorhandenes empirisches Wissen gibt (Wolf, 2006). Eine Zusammenstellung von Kompetenzlisten für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen stellt ein solches theoretisch bisher wenig durchdrungenes Forschungsfeld dar und bildet überdies die Grundlage der zweiten Befragung. Bei offenen Fragen ergibt sich jedoch insbesondere die Schwierigkeit einer zuverlässigen und vergleichbaren Auswertbarkeit, da jeder Befragte in seiner ihm eigenen sprachlichen Ausdrucksweise antwortet (Wolf, 2006). Darüber hinaus ist damit zu rechnen, dass Teilnehmer aus Angst vor Rechtschreibfehlern oder stilistischen Mängeln nur kurze, unvollständige Antworten liefern (Bortz & Döring, 2006). Zudem könnten dem Befragten bestimmte wichtige Aspekte eines Themas während der Befragungssituation nicht in den Sinn kommen, was möglicherweise zur Entstehung eines einseitigen Antwortgebildes führt (Wolf, 2006). Dem Problem der Unvollständigkeit der Antworten wurde in der vorliegenden Arbeit über die relativ hohe Anzahl an befragten Personen begegnet, davon ausgehend, dass sich die Teilnehmer gegenseitig ergänzen. Auf das Problem der Auswertbarkeit wird zu einem späteren Zeitpunkt eingegangen.

Im zweiten Teil der Befragung wurden den Experten die Antworten in Form der Kompetenzlisten vorgegeben, welche durch Markierung der entsprechenden „Checkboxen“ ausgewählt werden konnten. Eine solche Frageform geht zum einen mit weniger Auswertungsaufwand einher und ist in der Regel mit einer besseren Antwortvergleichbarkeit und Auswertungsobjektivität verbunden. Insbesondere für die Teilnehmer besitzen geschlossene Fragen den Vorteil, dass sie deutlich weniger aufwändig und zeitintensiv sind, was vermutlich zur höheren Beteiligung in der zweiten Befragungsrunde geführt hat.

Während nun der zweite Teil der Befragung darauf abzielte, eine möglichst hohe Übereinstimmung bei der Bewertung der Kompetenzen zu erreichen, kam es im ersten Befragungsteil eher darauf an, eine möglichst breite Meinungsvielfalt zu erzeugen. Mit Hilfe von Fachleuten aus den unterschiedlichsten Bereichen und deren umfassende Fachkenntnisse sollten möglichst umfangreiche Kompetenzlisten erstellt, aber auch möglichen Einseitigkeiten und Voreingenommenheiten von Spezialisten entgegengewirkt werden (Häder, 2000). Wie die Ergebnisse der Vorbefragung gezeigt haben (vgl. Abschnitt 5.1), lag der Tätigkeitsschwerpunkt der Teilnehmer im Bereich ‚Öffentliche Verwaltung und Verbände‘. Da Beruf und Tätigkeitsbereich die Antworten der Experten prägen, könnte die Expertise

aufgrund der Struktur der Teilnehmer der vorliegenden Untersuchung entsprechend vorgeformt sein. Es wäre daher möglich, dass die Befragung anderer Teilnehmer auch zu einem anderen Resultat geführt hätte.

6.2.3 Der gemischte, qualitativ-quantitative Zugang

Zur Untersuchung arbeitsübergreifender Kompetenzen bildungsbenachteiligter Arbeitnehmergruppen wurde in der vorliegenden Arbeit ein gemischtes, qualitativ-quantitatives Vorgehen gewählt. Dabei entsprach die Befragung Teil 1 einer qualitativen Vorgehensweise, während die Befragung Teil 2 einen quantitativen Zugang aufwies.

Das qualitative Vorgehen eignet sich insbesondere für bisher nur wenig empirisch untersuchte Fragestellungen (Jana-Tröller, 2009), birgt aber auch einige Nachteile in sich. Die Auswertung des Datenmaterials unterliegt stets einer gewissen Subjektivität des Forschers. Mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 1996; Meuser & Nagel, 2005) kann diese zwar bis zu einem bestimmten Grad eingeschränkt, jedoch nie vollkommen ausgeblendet werden. Es kann daher nicht mit Sicherheit festgestellt werden, inwieweit die Interpretation des Textmaterials durch den Forscher mit der Intention des Verfassers übereinstimmt.

Zur weiteren Standardisierung und Strukturierung wurden vor Beginn der Untersuchung die drei Kompetenzbereiche *sozialer Kompetenzbereich*, *personaler Kompetenzbereich* und *arbeitsbezogener Kompetenzbereich* festgelegt. Wie bereits in Abschnitt 4.2.3 erläutert, können diese Kompetenzbereiche keineswegs klar voneinander getrennt werden und weisen zum Teil deutliche Überlappungsbereiche auf (Heyse & Erpenbeck, 2004). Die Zuordnung der einzelnen Kompetenzen zu den Kompetenzbereichen kann daher kaum eindeutig vorgenommen werden und wird erheblich vom Verständnis des Forschers beeinflusst. Mit Hilfe möglichst klarer Definitionen zu den einzelnen Bereichen sollten diese jedoch so deutlich wie eben möglich voneinander abgegrenzt werden, um somit der beschriebenen Problematik entgegenzuwirken. Darüber hinaus wurden verschiedene, bereits etablierte Kompetenzmodelle (Heyse & Erpenbeck, 2004; Maurer, 2006) zur Orientierung bei der Einordnung der Kompetenzen in die Kompetenzbereiche herangezogen.

Ein weiteres Hilfsmittel zur Standardisierung der Befragung Teil 2 war die klare Vorgabe der Wahl von exakt drei Kompetenzen in jedem abgefragten Bereich. Dies hatte den

Zweck, von allen Teilnehmern eine Aussage sowohl zu den wichtigsten Problembereichen als auch zu den bedeutendsten Ressourcen der Zielgruppen zu erhalten. In einem weiteren Schritt konnte aufgrund der Häufigkeit ihrer Nennungen auf die Bedeutung der Kompetenzen geschlossen werden um sie diesbezüglich miteinander zu vergleichen. Die restriktive Vorgabe der Antwortstruktur stellt dabei zwar einerseits eine starke Einschränkung der Teilnehmer in ihrem Antwortverhalten dar, Ziel war es jedoch mit Hilfe dieser Standardisierung eine bessere Vergleichbarkeit der Teilnehmerantworten zu gewährleisten.

6.3 Fazit

Der Trend zunehmender Veränderung ist in allen Lebens- und Berufsbereichen zu verzeichnen. Die gesellschaftlichen Wandlungsprozesse, der technische Fortschritt und das drastisch zunehmende Wissen stellen heutzutage hohe Anforderungen an die Menschen. Durch die Kompetenzentwicklung soll die berufliche Handlungskompetenz der zukünftigen Arbeitnehmer verbessert werden, um mit den komplexen Umfeldveränderungen und den daraus resultierenden Anforderungen umgehen zu können und durch zielorientiertes, reflektiertes und verantwortliches Handeln zu gestalten (Münchhausen, 2002).

Die demographische Entwicklung zeigt, dass auch die auf dem Arbeitsmarkt bisher benachteiligten Arbeitnehmergruppen in Zukunft eine zunehmend wichtigere Rolle in Unternehmen spielen werden. Daher scheint es von besonderer Bedeutung, diesen Gruppen verstärkte Aufmerksamkeit zu widmen und sich gezielt mit der Entwicklung ihrer Kompetenzen zu befassen. Die vorliegende Arbeit leistet hierzu einen Beitrag, indem sie gezielt die Ressourcen und Defizite der bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppen erfasst und in zielgruppenspezifische Modelle integriert. Aus diesen Modellen könnten spezifische Förderungsmaßnahmen abgeleitet werden, um die Mitarbeiter bedarfs- und potentialgerecht zu fördern und zu fordern.

7 Literaturverzeichnis

- Aichholzer, G. (2005). Das ExpertInnen-Delphi: methodische Grundlagen und Anwendungsfeld Technology Foresight. In A. Bogner; B. Littig, & W. Menz (Eds.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung* (2nd ed., pp. 133–153). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Alber, M., Esslinger, G., Lutterbeck, B., Schreitmüller, K., Trommer, H., & Valdés, H. (2007). *Interkulturelle und informell erworbene Kompetenzen von MigrantInnen im betrieblichen Kontext - Eine explorative Studie*. Stuttgart: Forum der Kulturen Stuttgart e.V. und Institut für interkulturelle und ökologische Forschung und Kommunikation INIK e.V.
- Albrecht, F. (2008). Generation "50 Plus" unverzichtbar für Arbeitsmarkt der Zukunft. *dpa Deutsche Presse-Agentur*. Retrieved July 15, 2009, from http://www.wip-online.org/public/48505bf4c576aAeltere_Arbeitnehmer.pdf.
- Arnold, R. (2001). Qualifikation. In R. Arnold; S. Nolda, & E. Nuissl (Eds.), *Wörterbuch Erwachsenenpädagogik*. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt.
- Bangali, L., Fuchs, G., & Hildenbrand, M. (2006). *Innovative Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg: Abschlussbericht des Projektes "Qualifikationsbedarf in Industrie und Handwerk der Metall- und Elektrobranche"*. Stuttgart.
- Berner, W. (2004). *Kompetenzmodelle: Konzentration auf das Wesentliche statt langer "Kompetenzkataloge"*. Retrieved August 17, 2009, from Die Umsetzungsberatung - Winfried Berner und Kollegen: <http://www.umsetzungsberatung.de/personal/kompetenzmodelle.php>.
- Bethscheider, M. (2008). *BIBB Report: Qualifikation - Weiterbildung - Arbeitsmarktintegration?* (No. Jahrgang 2, Heft 4). Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung (Migrantinnen und Migranten in der beruflichen Weiterbildung), from http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2008_04.pdf.
- Bogner, A., & Menz, W. (2005). Das theoriegenerierende Experteninterview: Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In A. Bogner; B. Littig, & W. Menz (Eds.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung* (2nd ed., pp. 33–70). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Böhmer, M. (2007). *7. Bericht der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration über die Lage der Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland*. Berlin: Bundesregierung. Retrieved July 17, 2009, from <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/IB/Anlagen/auslaenderbericht-7,property=publicationFile.pdf>.

- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler* (4., überarbeitete Auflage). *Springer-Lehrbuch*. Berlin, Heidelberg: Springer Medizin Verlag Heidelberg.
- Brenke, K. (2007). Die Bedeutung der Älteren auf dem Arbeitsmarkt nimmt deutlich zu. *Wochenbericht des DIW Berlin*, 74(21), 337–345.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Ed.) (2006). Initiative 50plus: Eckpunkte zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit und der Beschäftigungschancen älterer Menschen in Deutschland. *Arbeitsratgeber*. Berlin.
- Clauß, G. (Ed.) (1995). *Fachlexikon ABC Psychologie* (5., völlig überarb. Aufl.). Thun: Deutsch.
- Cuhls, K., Blind, K., & Grupp, H. (1998). *Delphi '98: Studie zur globalen Entwicklung von Wissenschaft und Technik*. Karlsruhe: Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung.
- Danner, D. B., & Schröder, H. C. (1992). Biologie des Alterns (Ontogenese und Evolution). In P. B. Baltes & J. Mittelstraß (Eds.), *Zukunft des Alterns und gesellschaftliche Entwicklung* (pp. 95–123). Berlin: De Gruyter.
- Dassler, S. (2009). *Schlüsselqualifikationen für Auszubildende: Übungen und Trainingsbeispiele* (1. Aufl.). *Recht - Wirtschaft - Steuern*. Hamburg: Igel.
- Denissen, J. (2008, July 03). *Möglichkeiten und Herausforderung der Online Forschung*. Berlin.
- Dornseiff, F., & Wiegand, H. E. (Eds.) (2004). *Der deutsche Wortschatz nach Sachgruppen* (8. Aufl.). Berlin: De Gruyter.
- Dorsch, F., Häcker, H. O., Stapf, K.-H., & Becker-Carus, C. (Eds.) (2009). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (15., überarb. und erw. Aufl.). Bern: Huber.
- Erpenbeck, J., & Rosenstiel, L. von (2003). *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Erpenbeck, J., & Sauter, W. (2007). *Kompetenzentwicklung im Netz: New blended learning mit Web 2.0*. Köln: Luchterhand Wolters Kluwer.
- Esser, H. (2006). *Migration, Sprache und Integration: AKI-Forschungsbilanz 4*. Berlin: Arbeitsstelle Interkulturelle Konflikte und gesellschaftliche Integration (AKI) und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).

- Fischer, P. M. (2007). *Berufserfahrung älterer Führungskräfte als Ressource*. Springer-11775 /Dig. Serial]. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Florian, M. (2000). Das Ladenburger "TeleDelphi 2000": Nutzung des Internets für eine Expertenbefragung. In M. Häder & S. Häder (Eds.), *Die Delphi-Technik in den Sozialwissenschaften: Methodische Forschungen und innovative Anwendungen* (pp. 195–215). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Floss, F. Leona (2006). *Strategisches Kompetenzmanagement: Eine Expertenbefragung zur derzeitigen Umsetzung, den bedeutsamsten Kompetenzen sowie Prognosen für die Zukunft*. Diplomarbeit, Universität Trier, Trier. Retrieved April 01, 2009, from Universität Trier: <http://www.francafloss.de/diplomarbeit/glossar.php>.
- Gaede, P.-M. (Ed.) (2007). *Psychologie: Denken, Fühlen, Handeln ; A - L* (Bd. 12). *Geo-Themenlexikon, Bd. 12*. Mannheim: GEO Gruner + Jahr; Bibliogr. Inst.
- Grandke, S. (1998). *Schlüsselqualifikationen in neuen Organisationsformen: Ein Kriterienkatalog für die Praxis* (1. Aufl.). Berlin: Beuth.
- Häder, M. (2000). *Die Expertenauswahl bei Delphi-Befragungen* (ZUMA How-to-Reihe No. 5). Mannheim.
- Häder, M., & Häder, S. (1994). *Die Grundlagen der Delphi-Methode: Ein Literaturbericht* (ZUMA - Arbeitsbericht No. 2). Mannheim.
- Hausotter, W., & Schouler-Ocak, M. (2007). *Begutachtung von Menschen mit Migrationshintergrund und Arbeitnehmern nichtdeutscher Herkunft: Unter medizinischen und psychologischen Aspekten* (1. Aufl.). München: Elsevier Urban & Fischer.
- Herzog, F. (2004). *Älter werden in Beruf und Gesellschaft*. IN, *ISORBA Verlag, Basel*. Retrieved July 15, 2009, from http://www.ibs-tutorial.ch/pdf/aelter_werden_in_beruf_undgesellschaft.pdf.
- Hesse, J., & Schrader, H. Christian (2007). *Das große Hesse-Schrader-Bewerbungshandbuch* ([Nachdr.]). *Berufsstrategie*. Frankfurt am Main: Eichborn-Verl.
- Heyse, V., & Erpenbeck, J. (2004). *Kompetenztraining: 64 Informations- und Trainingsprogramme* (1. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hossiep, R., & Paschen, M. (2003). *Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung: Manual* (2., vollständig überarbeitete Auflage). Göttingen: Hogrefe Verl. für Psychologie.

- Jana-Tröller, M. (2009). *Arbeitsübergreifende Kompetenzen älterer Arbeitnehmer: Eine qualitative Studie in einem Telekommunikationsunternehmen* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kalina, T., & Weinkopf, C. (2005). *IAT-Report: Beschäftigungsperspektiven von gering Qualifizierten*. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. Retrieved July 18, 2009, from <http://www.iatge.de/iat-report/2005/report2005-10.pdf>.
- Kambartel, F. (2008). Gelassenheit. In J. Mittelstraß; G. Gabriel, & M. Carrier (Eds.), *Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie* (2nd ed.). Stuttgart: Metzler.
- Käpplinger, B., & Reutter, G. (2005). *Kompetenzdokumentationen: für informell erworbene berufsrelevante Kompetenzen*. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V.
- Keller, J. A., & Novak, F. (Eds.) (1993). *Kleines pädagogisches Wörterbuch: Grundbegriffe - Praxisorientierungen - Reformideen* (völlig überarb. und aktualisierte Neuausg.). Freiburg im Breisgau: Herder.
- Kirchhoff, S., Kuhnt, S., Lipp, P., & Schlawin, S. (2008). *Der Fragebogen: Datenbasis, Konstruktion und Auswertung* (4., überarb. Aufl.). *Lehrbuch*. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Klieme, E., & Hartig, J. (2007). Kompetenzkonzepte in den Sozialwissenschaften und im erziehungswissenschaftlichen Diskurs. In M. Prenzel, I. Gogolin, & H.-H. Krüger (Eds.), *Springer-11776 /Dig. Serial]: Vol. 10. Kompetenzdiagnostik* (pp. 11–32). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Kotzur, M. (2007). *Identifizierung und Bindung von High Potentials in kleinen und mittleren Unternehmen* (1. Aufl.). München: Grin-Verl.
- Kumbruck, C., & Derboven, W. (2005). *Interkulturelles Training: Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit ; mit 67 Folien und Materialien*. Heidelberg: Springer.
- Kunzmann, C., Schmidt, A., & Biesalski, E. (2006). Systematische Personalentwicklung mit ontologiebasierten Kompetenzkatalogen: Konzepte, Erfahrungen, Visionen. In N. Gronau (Ed.). *Kompetenzmanagement in der Praxis. Schulung, Staffing und Anreizsysteme*. Berlin: Gito.
- Kuwan, H., Graf-Cuiper, A., & Hacket, A. (2001). *Weiterbildung von "bildungsfernen" Gruppen*. München: Infratest Burke Sozialforschung.
- Lang-von Wins, T., & Triebel, C. (2006). *Kompetenzorientierte Laufbahnberatung*. *Springer-11776 /Dig. Serial]*. Berlin, Heidelberg: Springer Medizin Verlag Heidelberg.


- Lemmer, J. (2009). *Entwicklung eines Kompetenzmodells für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen*. Diplomarbeit, Humboldt Universität zu Berlin, from Humboldt Universität zu Berlin.
- Lenbet, A. (2004). Zur Aktualität des Kompetenzbegriffs und zur Bedeutung der Kompetenzentwicklung für das Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, (3), 221–232.
- (o.J.). *ehrNa Ehrenamtsnachweis: Allgemeine Hinweise für die Praxisbetreuer*. Retrieved July 10, 2009, from Kreisjugendring Oberhavel e.V.: <http://www.kjr-ohv.de/download/ehrna%20hinweise.pdf>.
- Lüdemann, C. (2009). *Business mit Stil: Erfolg im Geschäftsleben mit modernen Umgangsformen* (1. Aufl.). *Financial times Deutschland*. München: FinanzBuch-Verl.
- Maintz, G. (2000). Neue Arbeitsformen und älterwerdende Beschäftigte: ein Gegensatz? *Sicherheitsingenieur*, (8), 34–38. Retrieved July 13, 2009, from http://www.baua.de/nn_11598/de/Publikationen/Fachbeitraege/artikel12.html.
- Malik, F. (2001). *Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit* (12. Aufl.). Stuttgart: DVA.
- Mansfield, R. S. (1996). Building Competency Models: Approaches for HR Professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7–18.
- Maurer, H. (2006). *Handbuch Kompetenzen: Strategien zur Förderung überfachlicher Kompetenzen ; [basic skills]* (2. Aufl.). Bern: hep.
- Mayring, P. (1996). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (3. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, (28), 1–14.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2005). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur Qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner; B. Littig, & W. Menz (Eds.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung* (2nd ed., pp. 71–93). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Microsoft (1998). ENCARTA 98 [CD-ROM]: Microsoft Corporation.
- Mummendey, H. Dieter, & Eifler, S. (1995). *Psychologie der Selbstdarstellung* (2., überarb. und erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe Verl. für Psychologie.

- Münchhausen, G. (2002). Einführung in Lernkonzepte zur Kompetenzentwicklung in Veränderungsprozessen. In Bundesinstitut für Berufsbildung (Ed.), *4. BIBB - Fachkongress: . Berufsbildung für eine globale Gesellschaft. Perspektiven im 21. Jahrhundert. Ergebnisse und Ausblicke* . Bonn.
- Nettelstroth, W. (2003). *Intelligenz im Rahmen der beruflichen Tätigkeit: Zum Einfluss von Intelligenzfacetten, Personenmerkmalen und Organisationsstrukturen*. Dissertation, Freie Universität Berlin. Retrieved July 08, 2009, from Freie Universität Berlin: http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000000908.
- Papadakis, A. (2009). Psychology48.com. Limassol: Theodakis Publishing Ltd.
- Paschen, M. (2003). Kompetenzmodelle - konzeptioneller Hintergrund und praktische Empfehlungen. *Wirtschaftspsychologie*, (2), 54–59.
- Perkmann, U., & Lun, G. (2006). *Potential ältere Mitarbeiter: Die "50 plus" in der Südtiroler Arbeitswelt*. Bozen: Handels, Industrie, Handwerks-und Landwirtschaftskammer Bozen.
- Reutter, G. (2005). *Vom Nutzen und der Nutzlosigkeit beruflicher Bildung für Geringqualifizierte*. Bonn: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung.
- Schindel, A., & Erler, W. (2007). *Evaluation des bundesweiten Netzwerks "Integration durch Qualifizierung": Endbericht zur Entwicklungspartnerschaft KUMULUS PLUS*. Berlin/Kronach: anakonde.
- Sedlak, F. (2004). *Das ABC der Achtsamkeit: Wie ICH DU WIR den Alltag menschlicher gestalten*. Wien: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kunst.
- Sellach, B., & Enders-Dragässer, U. (2003). *Wissensnetz Gender Mainstreaming für die Bundesverwaltung*. Frankfurt am Main, Berlin: Gesellschaft für Sozialwissenschaftliche Frauenforschung e.V.
- Städtler, T. (Ed.) (2003). *Lexikon der Psychologie: Wörterbuch, Handbuch, Studienbuch*. Stuttgart: Kröner.
- Staudt, E., & Kley, T. (2001). Formelles Lernen - informelles Lernen - Erfahrungslernen. Wo liegt der Schlüssel zur Kompetenzentwicklung von Fach- und Führungskräften? In Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Ed.). *Berufliche Kompetenzentwicklung in formellen und informellen Strukturen* (QUEM-Report No. 69, pp. 227–275). Berlin,
- Stengel, M. (1987). Identifikationsbereitschaft, Identifikation, Verbundenheit mit einer Organisation oder ihren Zielen: Psychologie und Praxis. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 31(4), 152–166.

- Tractenberg, L., Streumer, J., & van Zolingen, S. (2002). Career counselling in the emerging post-industrial society. *International journal for educational and vocational guidance*, (2), 85–99.
- Universität Zürich (Ed.) (2008). *Dossier Überfachliche Kompetenzen*. Zürich. Retrieved August 07, 2009, from http://www.afh.uzh.ch/instrumente/dossiers/Kompetenzen_11_08_08.pdf.
- Weinert, F. Emanuel (2001). Concept of competence: A conceptual clarification. In D. Rychen & L. Salganik (Eds.), *Defining and selecting key competencies* (pp. 45–65). Kirkland: Huber-Hogrefe Publishers.
- Welker, M., Werner, A., & Scholz, J. (2005). *Online-Research: Markt- und Sozialforschung mit dem Internet* (1. Aufl.). Heidelberg: dpunkt-Verl.
- Werner, C. (2005). *Kompetenzentwicklung und Weiterbildung bei Mitarbeitern in der zweiten Berufslebenshälfte*. Dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität, München, from Ludwig-Maximilians-Universität: .
- Widmann, A. (2006). *Leitfaden zur Personalauswahl: Ein Projekt der Koordinationsstelle für Geschlechterstudien, Frauenforschung und Frauenförderung*. Retrieved July 06, 2009, from Karl-Franzens-Universität (Graz): <http://www.uni-graz.at/kffwww/leitfaeden/pdf/personalauswahl-jun06.pdf>.
- Witzgall, E. (2007). *Statt Abqualifizierung: Kompetenzentwicklung: Konzepte und betriebliche Erfahrungen bei geringqualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern* (QUEM-Materialien No. 78). Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V.
- Wolf, T. (2006). *Der Köder muß gut schmecken! Zur Kunst der Frage und zur Konstruktion von standardisierten Erhebungsinstrumenten*. Studienarbeit, Hochschule für Politik, München, from Hochschule für Politik.
- Zauner, M. (2007). *Bildungsberatung, Kompetenzermittlung, Lernberatung*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. Retrieved August 19, 2009, from http://www.fes-forumberlin.de/BerlinPolitik/pdf/LNBB_2007_Bildungsberatung_demografischer_Wandel.pdf.
- Zimmermann, H. (2005). Kompetenzentwicklung durch Erfahrungstransfer: Betriebliche Ansätze zum Erfahrungstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten. *BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 34(20155), 26–30.


8 Anhang

Anhang 1a – Online-Fragebogen zur Befragung Teil 1




Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen

Befragungsbogen für die Diplomarbeit
von Diana Fechner



Institut für Psychologie an der Humboldt-Universität zu Berlin



Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen

Thema der Arbeit


Entwicklung eines Kompetenzmodells für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen:
gering qualifizierte sowie ältere Mitarbeiter und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund

Ziel der Arbeit

Ziel dieses Projektes ist die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit (Employability)
von Mitarbeitern dieser Zielgruppen, und zwar

- sowohl im Interesse der Mitarbeiter, die ihr Arbeitsverhältnis sichern und verstetigen möchten,
- als auch im Interesse des Betriebes, der die Kontinuität und soziale Innovationsfähigkeit seiner Belegschaft sichern will.

2



Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen



Verfahren

Zur Erstellung eines solchen Modells verwende ich ein mehrstufiges Befragungsverfahren.

1. Durchgang: Ihre Ideen und Vorschläge zur Thematik werden gesammelt

2. Durchgang: Zusammenfassung der Ergebnisse werden Ihnen zur genaueren Bewertung erneut vorgelegt

Dieses Verfahren basiert auf **Ihrem individuellen und intuitiven Urteil als Fachexperte**, da Sie aufgrund Ihrer beruflichen Beschäftigung mit den Zielgruppen über detailliertes Wissen über deren Schwierigkeiten und Stärken verfügen.

Anonymität

- ✓ Ihre Daten werden dabei absolut vertraulich behandelt und ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken verwendet

3



Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen





Kompetenzen



Der Fokus dieser Arbeit liegt auf **berufsgruppenübergreifenden Kompetenzen**,

↪ also Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen, welche unabhängig von der ausgeübten beruflichen Tätigkeit notwendig sind, um auch in neuen Situationen erfolgreich arbeiten zu können.

4



Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen	
Die Zielgruppe	
besteht im Sinne des Projektes aus sogenannten bildungsbenachteiligten Arbeitnehmern. → Innerhalb dieses Projektes zählen dazu:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>geringqualifizierte Mitarbeiter,</i> 2. <i>ältere Mitarbeiter</i> und 3. <i>Mitarbeiter mit Migrationshintergrund.</i> 	
<u>geringqualifizierte Mitarbeiter</u> Arbeitnehmer mit geringer oder keiner abgeschlossenen Schul- und Berufsausbildung	
<u>ältere Mitarbeiter</u> Arbeitnehmer mit einem Lebensalter von mehr als 50 Jahren	
<u>Mitarbeiter mit Migrationshintergrund</u> Arbeitnehmer mit nicht-deutschem kulturellen und sprachlichen Hintergrund	
5 	

Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen	
Befragung	
Mit welche der beschriebenen Zielgruppen beschäftigen Sie sich beruflich?	
<input type="checkbox"/> Geringqualifizierte Mitarbeiter <input checked="" type="checkbox"/> ältere Mitarbeiter <input type="checkbox"/> Mitarbeiter mit Migrationshintergrund	
Was sind Ihre Aufgaben im Zusammenhang mit der Zielgruppe?	
<input type="checkbox"/> Forschung <input type="checkbox"/> Beratung <input type="checkbox"/> Qualifizierung/ Weiterbildung <input type="checkbox"/> Vermittlung <input type="checkbox"/> Betriebliche Personalbetreuung <input type="checkbox"/> Führungskraft <input type="checkbox"/> Sonstiges	
<div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>	
6 	

Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen



Bezug nehmend auf Ihre Erfahrung mit den genannten Zielgruppen, möchte ich Sie nun bitten zu überlegen, welche bedeutenden Stärken aber auch Problem-bereiche die Gruppen innerhalb des Arbeitsumfeldes aufweisen.

In welchen Eigenschaften, Merkmalen und Fähigkeiten unterscheiden sie sich Ihrer Meinung nach vom Durchschnitt?

Zur besseren Orientierung sind Ihnen **3 Kernbereiche** vorgegeben, in denen sich die jeweiligen Zielgruppen möglicherweise von anderen Mitarbeitern unterscheiden könnten:

- **der Bereich sozialer Interaktionen**
- **der personenbezogene Bereich** sowie
- **der arbeitsbezogene Bereich.**

Ein weiterer (und letzter) Bereich soll Ihnen schließlich noch die Möglichkeit geben, Ergänzungen und Anmerkungen einzutragen.

7



Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen



1) Zielgruppe der geringqualifizierten Arbeitnehmer

Bereich der sozialen Interaktion



- **Fähigkeiten, die für den Umgang und die Zusammenarbeit mit anderen Personen von Bedeutung sind**



Welche Kompetenzen zeichnen Geringqualifizierte im Umgang mit anderen Personen aus?

An welchen Kompetenzen mangelt es Geringqualifizierten im Umgang mit anderen Personen?



8




Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen 	
1) Zielgruppe der geringqualifizierten Arbeitnehmer	
Personenbezogener Bereich	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>persönliche Einstellungen gegenüber Dingen und Ereignissen im Arbeitsleben</i> ▪ <i>individuelle Fähigkeiten und Eigenschaften, die Selbstständigkeit und Selbstreflexion beim Arbeiten umfassen</i> ▪ <i>Umgang mit neuen beruflichen Situationen und Belastungen</i> 	
Welche Kompetenzen zeichnen Geringqualifizierte im personenbezogenen Bereich aus?	
An welchen Kompetenzen mangelt es Geringqualifizierten im personenbezogenen Bereich?	
9 	

Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen 	
1) Zielgruppe der geringqualifizierten Arbeitnehmer	
Arbeitsbezogener Bereich	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Fähigkeiten, die zur Planung, Organisation und Durchführung von Arbeitsaufgaben notwendig sind</i> 	
Welche Kompetenzen zeichnen Geringqualifizierte im arbeitsbezogenen Bereich aus?	
An welchen Kompetenzen mangelt es Geringqualifizierten im arbeitsbezogenen Bereich?	
10 	

Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen	
1) Zielgruppe der geringqualifizierten Arbeitnehmer	
<div data-bbox="300 465 1204 526" style="background-color: black; color: white; padding: 2px;">Ergänzungen/Anmerkungen</div> <div style="background-color: #f0f0f0; height: 190px; margin-top: 5px;"></div>	
11 	

Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen	
2) Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer	
<div data-bbox="300 1285 1204 1346" style="background-color: black; color: white; padding: 2px;">Bereich der sozialen Interaktion</div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Fähigkeiten, die für den Umgang und die Zusammenarbeit mit anderen Personen von Bedeutung sind</i> </div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px; margin-top: 5px;"> Welche Kompetenzen zeichnen ältere Arbeitnehmer im Umgang mit anderen Personen aus? </div> <div style="background-color: #f0f0f0; height: 100px; margin-top: 5px;"></div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px; margin-top: 5px;"> An welchen Kompetenzen mangelt es älteren Arbeitnehmern im Umgang mit anderen Personen? </div> <div style="background-color: #f0f0f0; height: 100px; margin-top: 5px;"></div>	
12 	

Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen




2) Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer

Personenbezogener Bereich


- *persönliche Einstellungen gegenüber Dingen und Ereignissen im Arbeitsleben*
- *individuelle Fähigkeiten und Eigenschaften, die Selbstständigkeit und Selbstreflexion beim Arbeiten umfassen*
- *Umgang mit neuen beruflichen Situationen und Belastungen*

Welche Kompetenzen zeichnen ältere Arbeitnehmer im personenbezogenen Bereich aus?

An welchen Kompetenzen mangelt es älteren Arbeitnehmern im personenbezogenen Bereich?

13


Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen




2) Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer

Arbeitsbezogener Bereich



- *Fähigkeiten, die zur Planung, Organisation und Durchführung von Arbeitsaufgaben notwendig sind*



Welche Kompetenzen zeichnen ältere Arbeitnehmer im arbeitsbezogenen Bereich aus?



An welchen Kompetenzen mangelt es älteren Arbeitnehmern im arbeitsbezogenen Bereich?

14


Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen	
2) Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer	
<div data-bbox="303 470 1204 526" style="background-color: black; color: white; padding: 2px;">Ergänzungen/Anmerkungen</div> <div style="background-color: #f0f0f0; height: 190px; margin-top: 5px;"></div>	
15 	

Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen	
3) Zielgruppe der Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund	
<div data-bbox="303 1290 1204 1346" style="background-color: black; color: white; padding: 2px;">Bereich der sozialen Interaktion</div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Fähigkeiten, die für den Umgang und die Zusammenarbeit mit anderen Personen von Bedeutung sind</i> <p>Welche Kompetenzen zeichnen Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund im Umgang mit anderen Personen aus?</p> <div style="background-color: #f0f0f0; height: 40px; margin-top: 10px;"></div> <p>An welchen Kompetenzen mangelt es Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund im Umgang mit anderen Personen?</p> <div style="background-color: #f0f0f0; height: 40px; margin-top: 10px;"></div> </div>	
16 	

Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen 	
3) Zielgruppe der Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund	
Personenbezogener Bereich	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>persönliche Einstellungen gegenüber Dingen und Ereignissen im Arbeitsleben</i> ▪ <i>individuelle Fähigkeiten und Eigenschaften, die Selbstständigkeit und Selbstreflexion beim Arbeiten umfassen</i> ▪ <i>Umgang mit neuen beruflichen Situationen und Belastungen</i> 	
Welche Kompetenzen zeichnen Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund im personenbezogenen Bereich aus?	
An welchen Kompetenzen mangelt es Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund im personenbezogenen Bereich?	
17 	

Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen 	
3) Zielgruppe der Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund	
Arbeitsbezogener Bereich	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Fähigkeiten, die zur Planung, Organisation und Durchführung von Arbeitsaufgaben notwendig sind</i> 	
Welche Kompetenzen zeichnen Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund im arbeitsbezogenen Bereich aus?	
An welchen Kompetenzen mangelt es Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund im arbeitsbezogenen Bereich?	
18 	

Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen		
3) Zielgruppe der Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund		
Ergänzungen/Anmerkungen		
<div></div>		
		19 

Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen		
<div></div>		
Vielen Dank für Ihre Teilnahme!		
		20 

Anhang 1b – Online-Fragebogen zur Befragung Teil 2

Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen



Diplomarbeit von Diana Fechner
Befragung Teil 2



Institut für Psychologie an der Humboldt-Universität zu Berlin

Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen – Befragung Teil 2



Zur Erinnerung...

Thema der Arbeit

Entwicklung eines Kompetenzmodells für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen:
gering qualifizierte sowie ältere Mitarbeiter und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund

Verfahren

Zur Erstellung eines solchen Modells verwende ich ein mehrstufiges Befragungsverfahren.

1. Durchgang: Ihre Ideen und Vorschläge zur Thematik wurden gesammelt und zusammengefasst.

2. Durchgang: Bei dieser Befragung handelt es sich um den 2. Durchgang. Hier wird Ihnen die Zusammenfassung der Ergebnisse zur genaueren Bewertung erneut vorgelegt.

Das Verfahren basiert auf **Ihrem individuellen und intuitiven Urteil als Fachexperte**, da Sie aufgrund Ihrer beruflichen Beschäftigung mit den Zielgruppen über detailliertes Wissen über deren Schwierigkeiten und Stärken verfügen.



Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen – Befragung Teil 2



Die Zielgruppe

besteht im Sinne des Projektes aus sogenannten bildungsbenachteiligten Arbeitnehmern.
→ Innerhalb dieses Projektes zählen dazu:

1. Geringqualifizierte Mitarbeiter

Arbeitnehmer mit geringer oder keiner abgeschlossenen Schul- und Berufsausbildung

2. Ältere Mitarbeiter

Arbeitnehmer mit einem Lebensalter von mehr als 50 Jahren

3. Mitarbeiter mit Migrationshintergrund

Arbeitnehmer mit nicht-deutschem kulturellen und sprachlichen Hintergrund

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf **berufsgruppenübergreifenden Kompetenzen**,

↪ also Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen, welche unabhängig von der ausgeübten beruflichen Tätigkeit notwendig sind, um auch in neuen Situationen erfolgreich arbeiten zu können.

3



Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen – Befragung Teil 2



Mit welcher der beschriebenen Zielgruppen beschäftigen Sie sich beruflich?

- ☐ Geringqualifizierte Mitarbeiter
- ☒ Ältere Mitarbeiter
- ☐ Mitarbeiter mit Migrationshintergrund

Was sind Ihre Aufgaben im Zusammenhang mit der Zielgruppe?

- ☐ Forschung
- ☐ Beratung
- ☐ Qualifizierung/ Weiterbildung
- ☐ Vermittlung
- ☐ Betriebliche Personalbetreuung
- ☐ Führungskraft
- ☐ Sonstiges

4



Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen – Befragung Teil 2



Im Folgenden sind Ihnen wieder **3 Kernbereiche** vorgegeben, in denen sich die jeweiligen Zielgruppen von anderen Mitarbeitern unterscheiden können:

- **der Bereich sozialer Interaktionen**
- **der personenbezogene Bereich** sowie
- **der arbeitsbezogene Bereich.**

Jeder Kernbereich beinhaltet die von Ihnen als bedeutsam genannten Stärken sowie Problembereiche der jeweiligen bildungsbenachteiligten Arbeitnehmergruppe.

Bezug nehmend auf Ihre Erfahrung mit den genannten Zielgruppen, möchte ich Sie nun bitten zu überlegen, **welche der aufgelisteten Kompetenzen die bedeutendsten Stärken bzw. Problembereiche der Gruppen** innerhalb des Arbeitsumfeldes darstellen.

5



Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen – Befragung Teil 2




1) Zielgruppe der geringqualifizierten Arbeitnehmer

Bereich der sozialen Interaktion

- **Fähigkeiten, die für den Umgang und die Zusammenarbeit mit anderen Personen von Bedeutung sind**

+	Durch welche drei der aufgelisteten Kompetenzen zeichnen sich Geringqualifizierte besonders aus?		An welchen drei der aufgelisteten Kompetenzen mangelt es Geringqualifizierten besonders?	-
<input type="checkbox"/>		Kompetenz 1 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		Kompetenz 2 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		Kompetenz 3 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		Kompetenz 4 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		Kompetenz 5 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		Kompetenz 6 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		Kompetenz 7 Definition	<input type="checkbox"/>	






Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen – Befragung Teil 2


1) Zielgruppe der geringqualifizierten Arbeitnehmer

Personenbezogener Bereich

- *persönliche Einstellungen gegenüber Dingen und Ereignissen im Arbeitsleben*
- *individuelle Fähigkeiten und Eigenschaften, die Selbstständigkeit und Selbstreflexion beim Arbeiten umfassen*
- *Umgang mit neuen beruflichen Situationen und Belastungen*

+	Durch welche drei der aufgelisteten Kompetenzen zeichnen sich Geringqualifizierte besonders aus?	An welchen drei der aufgelisteten Kompetenzen mangelt es Geringqualifizierten besonders?	-
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 1 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 2 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 3 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 4 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 5 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 6 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 7 Definition	<input type="checkbox"/>	






Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen – Befragung Teil 2


1) Zielgruppe der geringqualifizierten Arbeitnehmer

Arbeitsbezogener Bereich

- *Fähigkeiten, die zur Planung, Organisation und Durchführung von Arbeitsaufgaben notwendig sind*

+	Durch welche drei der aufgelisteten Kompetenzen zeichnen sich Geringqualifizierte besonders aus?	An welchen drei der aufgelisteten Kompetenzen mangelt es Geringqualifizierten besonders?	-
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 1 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 2 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 3 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 4 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 5 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 6 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 7 Definition	<input type="checkbox"/>	






Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen – Befragung Teil 2


2) Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer

Bereich der sozialen Interaktion

- *Fähigkeiten, die für den Umgang und die Zusammenarbeit mit anderen Personen von Bedeutung sind*

+	Durch welche drei der aufgelisteten Kompetenzen zeichnen sich ältere Arbeitnehmer besonders aus?	An welchen drei der aufgelisteten Kompetenzen mangelt es älteren Arbeitnehmern besonders?	-
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 1 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 2 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 3 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 4 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 5 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 6 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 7 Definition	<input type="checkbox"/>	






Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen – Befragung Teil 2


2) Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer

Personenbezogener Bereich

- *persönliche Einstellungen gegenüber Dingen und Ereignissen im Arbeitsleben*
- *individuelle Fähigkeiten und Eigenschaften, die Selbstständigkeit und Selbstreflexion beim Arbeiten umfassen*
- *Umgang mit neuen beruflichen Situationen und Belastungen*

+	Durch welche drei der aufgelisteten Kompetenzen zeichnen sich ältere Arbeitnehmer besonders aus?	An welchen drei der aufgelisteten Kompetenzen mangelt es älteren Arbeitnehmern besonders?	-
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 1 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 2 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 3 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 4 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 5 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 6 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 7 Definition	<input type="checkbox"/>	






Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen – Befragung Teil 2


2) Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer

Arbeitsbezogener Bereich

▪ *Fähigkeiten, die zur Planung, Organisation und Durchführung von Arbeitsaufgaben notwendig sind*

+	Durch welche drei der aufgelisteten Kompetenzen zeichnen sich ältere Arbeitnehmer besonders aus?	An welchen drei der aufgelisteten Kompetenzen mangelt es älteren Arbeitnehmern besonders?	-
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 1 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 2 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 3 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 4 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 5 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 6 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 7 Definition	<input type="checkbox"/>	






Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen – Befragung Teil 2


3) Zielgruppe der Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund

Bereich der sozialen Interaktion

▪ *Fähigkeiten, die für den Umgang und die Zusammenarbeit mit anderen Personen von Bedeutung sind*

+	Durch welche drei der aufgelisteten Kompetenzen zeichnen sich Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund besonders aus?	An welchen drei der aufgelisteten Kompetenzen mangelt es Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund besonders?	-
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 1 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 2 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 3 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 4 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 5 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 6 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 7 Definition	<input type="checkbox"/>	






Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen – Befragung Teil 2


3) Zielgruppe der Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund

Personenbezogener Bereich

- *persönliche Einstellungen gegenüber Dingen und Ereignissen im Arbeitsleben*
- *individuelle Fähigkeiten und Eigenschaften, die Selbstständigkeit und Selbstreflexion beim Arbeiten umfassen*
- *Umgang mit neuen beruflichen Situationen und Belastungen*

+	Durch welche drei der aufgelisteten Kompetenzen zeichnen sich Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund besonders aus?	An welchen drei der aufgelisteten Kompetenzen mangelt es Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund besonders?	-
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 1 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 2 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 3 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 4 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 5 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 6 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 7 Definition	<input type="checkbox"/>	






Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen – Befragung Teil 2

3) Zielgruppe der Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund

Arbeitsbezogener Bereich

- *Fähigkeiten, die zur Planung, Organisation und Durchführung von Arbeitsaufgaben notwendig sind*

+	Durch welche drei der aufgelisteten Kompetenzen zeichnen sich Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund besonders aus?	An welchen drei der aufgelisteten Kompetenzen mangelt es Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund besonders?	-
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 1 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 2 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 3 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 4 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 5 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 6 Definition	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Kompetenz 7 Definition	<input type="checkbox"/>	



Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen – Befragung Teil 2	
Ergänzungen/Anmerkungen	
15	

Kompetenzmodell für bildungsbenachteiligte Arbeitnehmergruppen – Befragung Teil 2	
Vielen Dank für Ihre Teilnahme!	
16	

Anhang 2

Tabelle 3: Auswertung der Befragung Teil 1

Tabelle 3: Auswertungsschritte für das Datenumaterial der Befragung Teil 1 am Beispiel geringqualifizierter Arbeitnehmer (Auszug)

1. Textmaterial der Experten	2. Paraphrase	3. Überschriften	4. Thematischer Vergleich	5. (Psychologische) Konzeptualisierung	6. Theoretische Generalisierung
Sie können manchmal nicht das ausdrücken, was sie möchten, sie benutzen eine einfache Sprache und verstehen oft nicht beim ersten Mal, was gesagt wurde. Sie werden dadurch oft wütend und aufbrausend und geben die Schuld für Konsequenzen, die aus ihrem Verhalten entstanden sind, anderen Personen, aber selten sich. Sie fallen einem oft ins Wort. Sie beleidigen, entschuldigen sich aber im Nachhinein nur selten dafür. Oft ist Unpünktlichkeit und fehlendes Halten an Vereinbarungen (keine Vorsprache ohne Termin) mit im Spiel. Sie sind schneller ungeduldig, wenn sie warten müssen. Ihnen fehlen oft die einfachsten Regeln im sozialen Miteinander	nicht das Gewollte ausdrücken können Nutzung einfacher Sprache initiale Verständnisschwierigkeiten aufbrausendes Temperament aufgrund eigener Unzulänglichkeiten anderen Schuld für Konsequenzen eigenen Handelns geben ins Wort fallen beleidigen ohne sich zu entschuldigen Unpünktlichkeit Vereinbarungen werden nicht eingehalten schnell ungeduldig Fehlen einfachster Regeln im sozialen Miteinander	Ausdrucksfähigkeit	Ausdrucksfähigkeit	Sprachgewandtheit	Bereich sozialer Kompetenzen
		einfache Sprache	einfache Sprache		
		Verständnisschwierigkeiten	Verständnisschwierigkeiten		
		aufbrausendes Temperament	sprachlicher Ausdruck		
		Schulduzuweisungen	aufbrausendes Temperament	Konfliktlösefähigkeit/Selbstbeherrschung	Bereich sozialer Kompetenzen
		ausreden lassen	Schulduzuweisungen	Verantwortungsbereitschaft	Bereich personaler Kompetenzen
		Beleidigungen ohne Entschuldigung	ausreden lassen	Umgangsformen	Bereich sozialer Kompetenzen
		Unpünktlichkeit	Beleidigungen ohne Entschuldigungen		
		Vereinbarungen einhalten	Fehlen von Regeln im sozialen Kontext		
		Ungeduld	Umgangsformen		
Häufig sind die intellektuellen Fähigkeiten geringer. Dies führt dazu, dass Geringqualifizierte nur schlecht mit Qualifizierten kommunizieren können und sich auch schlechter durchsetzen und ihre Interessen vertreten können. Zudem fühlen sich Geringqualifizierte oft minderwertig.	geringere intellektuelle Fähigkeiten schlechte Kommunikation mit Qualifizierten schlechte Durchsetzungsfähigkeit eigene Interessen schlecht vertreten können Minderwertigkeitsgefühle	intellektuelle Fähigkeiten	Unpünktlichkeit	Zuverlässigkeit	Bereich personaler Kompetenzen
		Kommunikationsfähigkeit	Vereinbarungen einhalten	Ausdauer/ Durchhaltevermögen	Bereich personaler Kompetenzen
		Durchsetzungsfähigkeit	Ungeduld		Bereich personaler Kompetenzen
		eigene Interessen vertreten	intellektuelle Fähigkeiten	Lernfähigkeit	Bereich personaler Kompetenzen
		Minderwertigkeitsgefühle	Kommunikationsfähigkeit	Kommunikationsfähigkeit	Bereich sozialer Kompetenzen
			Argumentationsfähigkeit		
Niedrige Frustrationstoleranzgrenze, Argumentationsfähigkeit, Sprachlicher Ausdruck, Umgangsformen,	Niedrige Frustrationstoleranzgrenze Argumentationsfähigkeit sprachlicher Ausdruck Umgangsformen	Niedrige Frustrationstoleranzgrenze	Durchsetzungsfähigkeit	Durchsetzungsfähigkeit	Bereich sozialer Kompetenzen
		Argumentationsfähigkeit	eigene Interessen vertreten		
		sprachlicher Ausdruck	Minderwertigkeitsgefühle	Selbstvertrauen	Bereich personaler Kompetenzen
		Umgangsformen	Niedrige Frustrationstoleranzgrenze	Frustrationstoleranz	Bereich personaler Kompetenzen

Anhang 3 – Kompetenzlisten

Anhang 3a – Kompetenzlisten für geringqualifizierte Arbeitnehmer

Tabelle 4: Kompetenzliste für geringqualifizierte Arbeitnehmer – Bereich der sozialen Kompetenzen

soziale Kompetenz	Definition
Anpassungsbereitschaft	Die Bereitschaft eines Menschen, seine Verhaltensweisen situativ oder dauerhaft zu ändern, sich körperlich, geistig und/oder sozial anzupassen, um den Verhältnissen zu entsprechen. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Durchsetzungsfähigkeit	Fähigkeit die eigene Position entschieden zu vertreten und die eigenen Ideen, Ziele und Vorstellungen auch gegen Widerstände durchzusetzen. (Floss, 2006)
Einfühlungsvermögen	Fähigkeit, auf andere einzugehen, sich anderen aufmerksam zuzuwenden, sich in ihre Situation hineinzusetzen und Gedanken aus Sicht anderer nachzuvollziehen. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Freundlichkeit	Das anerkennende, höfliche und liebenswürdige Verhalten gegenüber der sozialen Umgebung. (Microsoft, 1998)
Führungserfahrung	Die Fähigkeit, Gruppen zu führen, u.a. das Treffen von Entscheidungen, die Durchsetzung gestellter Forderungen und Aufgaben in der Gruppe, die Organisation der Aufgabenerfüllung sowie die Gestaltung einer produktiven Arbeitsatmosphäre zwischen den Gruppenmitgliedern. (Clauß, 1995)
Gemeinschaftsgefühl	Das Gefühl der Zusammengehörigkeit und inneren Verbundenheit mit den Mitmenschen. (Microsoft, 1998)
Hilfsbereitschaft	Die persönliche Bereitschaft anderen Menschen zu helfen, auf ihre Bedürfnisse einzugehen, Erleichterungen zu verschaffen oder aus Notlagen zu befreien, unabhängig von möglichen erwartbaren Belohnungen. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Identifikationsbereitschaft	Die Identifikation/Verbundenheit mit einer Organisation oder ihren Zielen. (Stengel, 1987)
Kommunikationsfähigkeit	Die Fähigkeit, sich selbst, die eigenen Absichten, Interessen und Bedürfnisse dem Kommunikationspartner situationsgerecht und angemessen nahezubringen, aber auch die Rückmeldungen des Dialogpartners wahrzunehmen und zu berücksichtigen. (Gaede, 2007)
Konfliktlösefähigkeit/ Selbstbeherrschung	Das Vermögen, Konflikte wahrnehmen und ansprechen zu können, mit Pragmatismus, dem Entwickeln alternativer Konzepte, sowie Kompromissbildung sich aktiv und gewaltfrei an der Konfliktlösung zu beteiligen. (Gaede, 2007)
Kontaktfähigkeit	Die Fähigkeit, zu bekannten und unbekannten Personen Kontakt aufzunehmen, Beziehungen aufzubauen und diese aufrechtzuerhalten, sowie die Fähigkeit des Aufbaus und der Aufrechterhaltung sozialer Netzwerke sowohl im Berufs- als auch im Privatleben. (Hossiep & Paschen, 2003)

Selbstdarstellung	Sich gegenüber anderen über die äußere Erscheinung, das allgemeine Auftreten, sprachliche Äußerungen, etc. als kompetenten und loyalen Interaktionspartner darstellen um einen günstigen Eindruck zu erwecken. (Mummendey & Eifler, 1995)
Sprachgewandtheit	Die kommunikative Anpassungsfähigkeit, die mündliche sowie schriftliche Verständlichkeit, die Wortflüssigkeit, der sprachliche Ausdruck/Stil, etc. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Teamfähigkeit	Die Fähigkeit, mit anderen effektiv, in guter Arbeitsatmosphäre zusammenzuarbeiten, einen kooperativen Umgang zu pflegen, wichtige Informationen auszutauschen. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Toleranz	Das Geltenlassen von Meinungen, Standpunkten und Ansichten, die mit den eigenen nicht übereinstimmen. (Keller & Novak, 1993)
Umgangsformen	Kulturell festgelegte Verhaltensweisen und -regeln für die zwischenmenschliche Interaktion, welche ein möglichst reibungsloses und angenehmes Miteinander ermöglichen sollen. (Lüdemann, 2009)

Tabelle 5: Kompetenzliste für geringqualifizierte Arbeitnehmer – Bereich der personalen Kompetenzen

personale Kompetenz	Definition
Aufmerksamkeit/ Konzentrationsfähigkeit	Die Fähigkeit, sich intensiv mit etwas zu beschäftigen, die eigene Aufmerksamkeit bewusst zu steigern und an ein vorgegebenes Ziel zu binden. (Clauß, 1995)
Ausdauer/ Durchhaltevermögen	Die Fähigkeit, eine Anstrengung längere Zeit zu ertragen, Aufgaben mit beständigem Eifer und Geduld zu erledigen. (Microsoft, 1998)
Belastbarkeit	Die Bereitschaft, sich außergewöhnlichen psychophysischen Beanspruchungen auszusetzen und diese nicht zu vermeiden, bzw. Ressourcen, die eine Person mobilisieren kann um auf Stress zu reagieren. (Städtler, 2003)
Bodenständigkeit	In den Dingen des alltäglichen Lebens geschickt, realistisch, unkompliziert, natürlich, schlicht, klar. (Dornseiff & Wiegand, 2004)
Einsatzbereitschaft/ Motivation	Die Bereitschaft, sich in hohem Maße mit der beruflichen Aufgabe zu identifizieren und der damit verbundene Einsatz, selbst gesuchte oder übertragene Aufgaben besonders gut auszuführen. (Floss, 2006)
Entscheidungsfreudigkeit	Überlegte, begründbare Entscheidungen auf der Basis von Wissen und antizipierten Folgen schnell und sicher zu treffen (statt Entscheidungen zu vermeiden, stets zu zögern und an ihnen zu zweifeln). (Sedlak, 2004)
Flexibilität	Die Fähigkeit, sich auf geänderte berufliche Anforderungen und Gegebenheiten einstellen zu können. (Dassler, 2009)
Frustrationstoleranz	Die Fähigkeit Enttäuschungen zu tolerieren und das Ausbleiben einer Bedürfnisbefriedigung zu akzeptieren. (Keller & Novak, 1993)

Genügsamkeit / Bescheidenheit	Die Bereitschaft eines Menschen, wenig für sich zu beanspruchen, zugunsten anderer zu verzichten bzw. auch mit wenig zufrieden zu sein. (Microsoft, 1998)
Gewissenhaftigkeit	Aufgaben ordentlich, genau, sauber, systematisch, sorgfältig und zuverlässig durchführen. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Initiative	Der Wunsch und die Bereitschaft, eigene Ideen zu entwickeln (und zu realisieren), aus eigenem Antrieb und mit persönlichem Engagement in einer Sache aktiv werden. (Microsoft, 1998)
Lernbereitschaft	Die Fähigkeit, Lernsituationen einschließlich Alltagserfahrungen zu nutzen, um das eigene (Arbeits-)Verhalten zu verbessern. (Floss, 2006)
Lernfähigkeit	Kapazität (wieviel kann aufgenommen und verarbeitet werden), Leichtigkeit des Lernens, Merkfähigkeit, Interessierbarkeit des Lernenden, Lernintensität, etc. (Clauß, 1995)
Offenheit für Veränderungen/ Aufgeschlossenheit	Das Interesse an/Ausmaß der Beschäftigung mit neuen Erfahrungen, Erlebnissen und Eindrücken, Veränderungserfordernisse frühzeitig erkennen und tatkräftig fördern/ermöglichen. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Selbstständigkeit	Die Fähigkeit und das Bestreben, Handlungen weitgehend unabhängig von unterstützenden oder störenden Ereignissen anforderungs- und bedingungsadäquat auszuwählen und zu realisieren. (Clauß, 1995)
Selbstreflexion/ Selbstkritikfähigkeit	Die Fähigkeit und Bereitschaft, das eigene Verhalten hinsichtlich seiner Übereinstimmung mit moralischen Haltungen, Zweckmäßigkeit und seiner Folgen zu überprüfen und darüber zu urteilen. (Clauß, 1995)
Selbstvertrauen	Die Fähigkeit, sich seines eigenen Könnens bewusst zu sein und Vertrauen in die eigenen Qualifikationen zu haben, um schwierige oder neue Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. (Grandke, 1998)
Verantwortungsbereitschaft	Die Fähigkeit, sich der eigenen Verantwortung für Arbeitsabläufe und Entscheidungen bewusst zu sein und die Bereitschaft, sie innerhalb der übertragenen Zuständigkeit zu übernehmen. (Sellach & Enders-Dragässer, 2003)
Zielstrebigkeit	Die Fähigkeit und Bereitschaft, Zielstellungen schnell zu erfassen bzw. sich selbst klare Ziele zu setzen, Entschlossenheit diese zügig und effizient, wenn nötig auch langfristig, gegen eventuelle Widerstände zu erreichen. (Clauß, 1995)
Zuverlässigkeit	Die Fähigkeit und Bereitschaft, alle übertragenen Aufgaben sorgfältig auszuführen und gegebene Zusagen einzuhalten. (Heyse & Erpenbeck, 2004)

Tabelle 6: Kompetenzliste für geringqualifizierte Arbeitnehmer – Bereich der arbeitsbezogenen Kompetenzen

arbeitsbezogene Kompetenz	Definition
(Berufs-) Erfahrung	Das im Laufe eines (Berufs-) Lebens gewonnene, erprobte und bewährte Wissen. (Fischer, 2007)
Analytische Fähigkeiten	Die Fähigkeit, Abläufe und Prozesse in die wesentlichen Komponenten zu zerlegen und deren Zusammenwirken zu analysieren, Probleme zu erkennen, zu analysieren und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. (Floss, 2006)
Ausführungsbereitschaft	Die Bereitschaft, die aufgetragenen bzw. als notwendig erkannten Arbeitstätigkeiten schnell, sachgemäß, konsequent und mit gutem Ergebnis zu realisieren. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Fachwissen	Das vermittelte Wissen, welches zur ordentlichen Bewältigung der Anforderungen einer betrieblichen Tätigkeit notwendig ist. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Fleiß	Das strebsame, unermüdliche Tätigsein, die konzentrierte, beharrliche und intensive Arbeit bzw. Beschäftigung mit etwas. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Ganzheitliches Denken	Die Fähigkeit, einzelne Arbeitsabläufe, Tätigkeiten, etc. miteinander in Beziehung zu setzen, Veränderungsprozesse und Folgen zu bedenken, den eigenen Tätigkeitsbereich sowie darüber hinaus zu überblicken. (Malik, 2001)
Innovationsfähigkeit/ Kreativität	Die Fähigkeit für Probleme nach neuen Wegen und Lösungen zu suchen, kreative Alternativen und unkonventionelle oder neuartige Ideen zu entwickeln. (Floss, 2006)
Mobilität	Die Flexibilität bezogen auf den Arbeitsweg, genutzte Verkehrsmittel, etc. , z.B. Geschäftsreisen, tägliches/wöchentliches Pendeln, berufsbedingte Wohnortwechsel, Auslandsaufenthalte, etc. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Organisationsfähigkeit	Die Fähigkeit, Termine und Arbeitsabläufe möglichst effizient zu planen und zu ordnen, Prioritäten zu setzen und die eigene Arbeitskraft optimal einzusetzen. (Hesse & Schrader, 2007)
praktische Erfahrungen/ praktisch-technische Intelligenz	Technisch- mechanische Fähigkeiten, räumliches und planerisch- organisatorisches Denken, situationsadäquates Handeln in natürlicher Umgebung. (Nettelstroth, 2003)
Problemlösefähigkeit	Die Fähigkeit Probleme zu erkennen, den Mut und die notwendigen kognitiven Fähigkeiten sich den Problemen zu stellen, aber auch Problemlösungsprozesse anzustoßen und zu organisieren. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Wissbegierde/ Fachliche Neugier	Die kontinuierliche Suche und Nutzung von Möglichkeiten, das eigene Wissen zu vervollkommen und zu erweitern; das Bedürfnis auch neue Wissens- und Anwendungsgebiete kennenzulernen und zu erproben. (Heyse & Erpenbeck, 2004)

Anhang 3b – Kompetenzlisten für ältere Arbeitnehmer

Tabelle 7: Kompetenzliste für ältere Arbeitnehmer – Bereich der sozialen Kompetenzen

soziale Kompetenz	Definition
Anpassungsbereitschaft	Die Bereitschaft eines Menschen, seine Verhaltensweisen situativ oder dauerhaft zu ändern, sich körperlich, geistig und/oder sozial anzupassen, um den Verhältnissen zu entsprechen. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Durchsetzungsfähigkeit	Die Fähigkeit die eigene Position entschieden zu vertreten und die eigenen Ideen, Ziele und Vorstellungen auch gegen Widerstände durchzusetzen. (Floss, 2006)
Einfühlungsvermögen	Die Fähigkeit, auf andere einzugehen, sich anderen aufmerksam zuzuwenden, sich in ihre Situation hineinzuversetzen und Gedanken aus Sicht anderer nachzuvollziehen. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Freundlichkeit	Das anerkennende, höfliche und liebenswürdige Verhalten gegenüber der sozialen Umgebung. (Microsoft, 1998)
Hilfsbereitschaft	Die persönliche Bereitschaft anderen Menschen zu helfen, auf ihre Bedürfnisse einzugehen, Erleichterungen zu verschaffen oder aus Notlagen zu befreien, unabhängig von möglichen erwartbaren Belohnungen. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Identifikationsbereitschaft	Die Identifikation/Verbundenheit mit einer Organisation oder ihren Zielen. (Stengel, 1987)
Kommunikationsfähigkeit	Die Fähigkeit, sich selbst, die eigenen Absichten, Interessen und Bedürfnisse dem Kommunikationspartner situationsgerecht und angemessen nahezubringen, aber auch die Rückmeldungen des Dialogpartners wahrzunehmen und zu berücksichtigen. (Gaede, 2007)
Kontaktfähigkeit	Die Fähigkeit, zu bekannten und unbekannten Personen Kontakt aufzunehmen, Beziehungen aufzubauen und diese aufrechtzuerhalten, sowie die Fähigkeit des Aufbaus und der Aufrechterhaltung sozialer Netzwerke sowohl im Berufs- als auch im Privatleben. (Hossiep & Paschen, 2003)
Lehrfähigkeit	Die Fähigkeit, andere anzuleiten, Inhalte, Kenntnisse und Fertigkeiten zu vermitteln und zu üben, die eigene Erfahrung weiterzugeben, um das (Arbeits-)Verhalten, die (Arbeits-)Einstellung und das (Fach-)Wissen anderer zu verbessern. (Dorsch et al., 2009)
Teamfähigkeit	Die Fähigkeit, mit anderen effektiv, in guter Arbeitsatmosphäre zusammenzuarbeiten, einen kooperativen Umgang zu pflegen, wichtige Informationen auszutauschen. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Toleranz	Das Geltenlassen von Meinungen, Standpunkten und Ansichten, die mit den eigenen nicht übereinstimmen. (Keller & Novak, 1993)
Umgangsformen	Kulturell festgelegte Verhaltensweisen und -regeln für die zwischenmenschliche Interaktion, welche ein möglichst reibungsloses und angenehmes Miteinander ermöglichen sollen. (Lüdemann, 2009)
Verständnisbereitschaft	Die Ausdauer, Sensibilität und Offenheit, fremde Wissensbestände, Werte und Verhaltensweisen weitgehend unvoreingenommen analysieren, verstehen und sozial kommunizieren zu können. (Heyse & Erpenbeck, 2004)

Tabelle 8: Kompetenzliste für ältere Arbeitnehmer – Bereich der personalen Kompetenzen

personale Kompetenz	Definition
Auffassungsgabe	Die Fähigkeit, den wesentlichen Gehalt eines Sachverhaltes schnell und differenziert zu erfassen. (Sellach & Enders-Dragässer, 2003)
Aufmerksamkeit/ Konzentrationsfähigkeit	Die Fähigkeit, sich intensiv mit etwas zu beschäftigen, die eigene Aufmerksamkeit bewusst zu steigern und an ein vorgegebenes Ziel zu binden. (Clauß, 1995)
Belastbarkeit	Die Bereitschaft, sich außergewöhnlichen psychophysischen Beanspruchungen auszusetzen und diese nicht zu vermeiden, bzw. Ressourcen, die eine Person mobilisieren kann um auf Stress zu reagieren. (Städtler, 2003)
Beständigkeit	Die Geradlinigkeit und Stetigkeit im Auftreten und Verhalten von Personen (Dornseiff & Wiegand, 2004); das Verhalten bleibt auch unter wechselnden Umständen konsistent (Dorsch et al., 2009).
Einsatzbereitschaft/Motivation	Die Bereitschaft, sich in hohem Maße mit der beruflichen Aufgabe zu identifizieren und der damit verbundene Einsatz, selbst gesuchte oder übertragene Aufgaben besonders gut auszuführen. (Floss, 2006)
Entscheidungsfreudigkeit	Überlegte, begründbare Entscheidungen auf der Basis von Wissen und antizipierten Folgen schnell und sicher zu treffen (statt Entscheidungen zu vermeiden, stets zu zögern und an ihnen zu zweifeln). (Sedlak, 2004)
Fairness	Anständiges, angemessenes Verhalten und eine gerechte, ehrliche Haltung gegenüber anderen Menschen. (Microsoft, 1998)
Flexibilität	Die Fähigkeit, sich auf geänderte berufliche Anforderungen und Gegebenheiten einstellen zu können. (Dassler, 2009)
Frustrationstoleranz	Die Fähigkeit Enttäuschungen zu tolerieren und das Ausbleiben einer Bedürfnisbefriedigung zu akzeptieren. (Keller & Novak, 1993)
Geistige Beweglichkeit/ Flexibles Denken	Die Fähigkeit, sich von gewohnten Denk- und Handlungsweisen lösen und sich auf neue Anforderungen/Bedingungen einstellen zu können. (Sellach & Enders-Dragässer, 2003)
Gelassenheit	Die Fähigkeit, durch innere Ruhe und Selbstbeherrschung auch in schwierigen Situationen die Fassung zu bewahren und den Verstand die Oberhand behalten zu lassen. (Kambartel, 2008)
Geschwindigkeit	Das psychomotorische Tempo von Personen (Clauß, 1995), also ihre körperliche Schnelligkeit sowie die Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung. (Maintz, 2000)
Gewissenhaftigkeit	Aufgaben ordentlich, genau, sauber, systematisch, sorgfältig und zuverlässig durchführen. (Heyse & Erpenbeck, 2004)

Glaubwürdigkeit	Im Einklang mit den eigenen Einstellungen und Aussagen handeln, gegenseitigen Respekt und Vertrauen im Umgang mit anderen schaffen, Vertraulichkeit wahren, Fehler zugeben können, Ehrlichkeit, etc. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Initiative	Der Wunsch und die Bereitschaft, eigene Ideen zu entwickeln (und zu realisieren), aus eigenem Antrieb und mit persönlichem Engagement in einer Sache aktiv werden. (Microsoft, 1998)
Lernbereitschaft	Die Fähigkeit, Lernsituationen einschließlich Alltagserfahrungen zu nutzen, um das eigene (Arbeits-)Verhalten zu verbessern. (Floss, 2006)
Lernfähigkeit	Kapazität (wieviel kann aufgenommen und verarbeitet werden), Leichtigkeit des Lernens, Merkfähigkeit, Interessierbarkeit des Lernenden, Lernintensität, etc. (Clauß, 1995)
Offenheit für Veränderungen/ Aufgeschlossenheit	Das Interesse an/Ausmaß der Beschäftigung mit neuen Erfahrungen, Erlebnissen und Eindrücken, Veränderungserfordernisse frühzeitig erkennen und tatkräftig fördern/ermöglichen. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Selbstständigkeit	Die Fähigkeit und das Bestreben, Handlungen weitgehend unabhängig von unterstützenden oder störenden Ereignissen anforderungs- und bedingungsadäquat auszuwählen und zu realisieren. (Clauß, 1995)
Selbstreflexion/ Selbstkritikfähigkeit	Die Fähigkeit und Bereitschaft, das eigene Verhalten hinsichtlich seiner Übereinstimmung mit moralischen Haltungen, Zweckmäßigkeit und seiner Folgen zu überprüfen und darüber zu urteilen. (Clauß, 1995)
Selbstvertrauen	Die Fähigkeit, sich seines eigenen Könnens bewusst zu sein und Vertrauen in die eigenen Qualifikationen zu haben, um schwierige oder neue Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. (Grandke, 1998)
Verantwortungsbereitschaft	Die Fähigkeit, sich der eigenen Verantwortung für Arbeitsabläufe und Entscheidungen bewusst zu sein und die Bereitschaft, sie innerhalb der übertragenen Zuständigkeit zu übernehmen. (Sellach & Enders-Dragässer, 2003)
Zuverlässigkeit	Die Fähigkeit und Bereitschaft, alle übertragenen Aufgaben sorgfältig auszuführen und gegebene Zusagen einzuhalten. (Heyse & Erpenbeck, 2004)

Tabelle 9: Kompetenzliste für ältere Arbeitnehmer – Bereich der arbeitsbezogenen Kompetenzen

arbeitsbezogene Kompetenz	Definition
(Berufs-) Erfahrung	Das im Laufe eines (Berufs-) Lebens gewonnene, erprobte und bewährte Wissen. (Fischer, 2007)
Fachwissen	Das vermittelte Wissen, welches zur ordentlichen Bewältigung der Anforderungen einer betrieblichen Tätigkeit notwendig ist. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Fleiß	Das strebsame, unermüdliche Tätigsein, die konzentrierte, beharrliche und intensive Arbeit bzw. Beschäftigung mit etwas. (Heyse & Erpenbeck, 2004)

Ganzheitliches Denken	Die Fähigkeit, einzelne Arbeitsabläufe, Tätigkeiten, etc. miteinander in Beziehung zu setzen, Veränderungsprozesse und Folgen zu bedenken, den eigenen Tätigkeitsbereich sowie darüber hinaus zu überblicken. (Malik, 2001)
Innovationsfähigkeit/ Kreativität	Die Fähigkeit für Probleme nach neuen Wegen und Lösungen zu suchen, kreative Alternativen und unkonventionelle oder neuartige Ideen zu entwickeln. (Floss, 2006)
Mobilität	Die Flexibilität bezogen auf den Arbeitsweg, genutzte Verkehrsmittel, etc. , z.B. Geschäftsreisen, tägliches/wöchentliches Pendeln, berufsbedingte Wohnortwechsel, Auslandsaufenthalte, etc. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Organisationsfähigkeit	Die Fähigkeit, Termine und Arbeitsabläufe möglichst effizient zu planen und zu ordnen, Prioritäten zu setzen und die eigene Arbeitskraft optimal einzusetzen. (Hesse & Schrader, 2007)
Problemlösefähigkeit	Die Fähigkeit Probleme zu erkennen, den Mut und die notwendigen kognitiven Fähigkeiten sich den Problemen zu stellen, aber auch Problemlösungsprozesse anzustoßen und zu organisieren. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Technologie- und Textverarbeitungskenntnisse	Wissen/Kenntnisse über neue Technologien und elektronische Datenverarbeitung sowie der zielgerichtete Umgang damit. (Bangali et al., 2006)

Anhang 3c – Kompetenzlisten der Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund

Tabelle 10: Kompetenzliste für Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund – Bereich der sozialen Kompetenzen

soziale Kompetenz	Definition
Durchsetzungsfähigkeit	Die Fähigkeit die eigene Position entschieden zu vertreten und die eigenen Ideen, Ziele und Vorstellungen auch gegen Widerstände durchzusetzen. (Floss, 2006)
Einfühlungsvermögen	Die Fähigkeit, auf andere einzugehen, sich anderen aufmerksam zuzuwenden, sich in ihre Situation hineinzuversetzen und Gedanken aus Sicht anderer nachzuvollziehen. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Freundlichkeit	Das anerkennende, höfliche und lebenswürdige Verhalten gegenüber der sozialen Umgebung. (Microsoft, 1998)
Gemeinschaftsgefühl	Das Gefühl der Zusammengehörigkeit und inneren Verbundenheit mit den Mitmenschen. (Microsoft, 1998)
Hilfsbereitschaft	Die persönliche Bereitschaft anderen Menschen zu helfen, auf ihre Bedürfnisse einzugehen, Erleichterungen zu verschaffen oder aus Notlagen zu befreien, unabhängig von möglichen erwartbaren Belohnungen. (Heyse & Erpenbeck, 2004)

Integrationsbereitschaft/ Anpassungsbereitschaft	Die Bereitschaft, sich auf neue Kulturen einzulassen, sich mit ihnen zu arrangieren, sich mit ihren Werten & Regeln auseinanderzusetzen (Lohmann-Nentwich & Rohleder, o.J.), das Verhalten situativ oder dauerhaft zu ändern um sich anzupassen (Heyse & Erpenbeck, 2004).
Interkulturelle Kompetenz/ Sensibilität	Die Fähigkeit, erfolgreich mit Menschen anderer Kulturen zu interagieren, aufgrund von Wissen über/Verständnis für kulturspezifische Werte und Normen, der Fähigkeit zur Perspektivenübernahme und Empathie. (Dorsch et al., 2009)
Kommunikationsfähigkeit	Die Fähigkeit, sich selbst, die eigenen Absichten, Interessen und Bedürfnisse dem Kommunikationspartner situationsgerecht und angemessen nahezubringen, aber auch die Rückmeldungen des Dialogpartners wahrzunehmen und zu berücksichtigen. (Gaede, 2007)
Konfliktlösefähigkeit/ Selbstbeherrschung	Das Vermögen, Konflikte wahrnehmen und ansprechen zu können, mit Pragmatismus, dem Entwickeln alternativer Konzepte, sowie Kompromissbildung sich aktiv und gewaltfrei an der Konfliktlösung zu beteiligen. (Gaede, 2007)
Kontaktfähigkeit	Die Fähigkeit, zu bekannten und unbekannten Personen Kontakt aufzunehmen, Beziehungen aufzubauen und diese aufrechtzuerhalten, sowie die Fähigkeit des Aufbaus und der Aufrechterhaltung sozialer Netzwerke sowohl im Berufs- als auch im Privatleben. (Hossiep & Paschen, 2003)
Sprachkompetenz	Die Sprachkenntnis, d.h. Kenntnis des Systems von Regeln, die es ermöglichen, unendlich viele neue Sätze einer Sprache zu erzeugen und zu verstehen. (Dorsch et al., 2009)
Teamfähigkeit	Fähigkeit, mit anderen effektiv, in guter Arbeitsatmosphäre zusammenzuarbeiten, einen kooperativen Umgang zu pflegen, wichtige Informationen auszutauschen. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Toleranz	Das Geltenlassen von Meinungen, Standpunkten und Ansichten, die mit den eigenen nicht übereinstimmen. (Keller & Novak, 1993)
Umgangsformen	Kulturell festgelegte Verhaltensweisen und -regeln für die zwischenmenschliche Interaktion, welche ein möglichst reibungsloses und angenehmes Miteinander ermöglichen sollen. (Lüdemann, 2009)

Tabelle 11: Kompetenzliste für Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund – Bereich der personalen Kompetenzen

personale Kompetenz	Definition
Ausdauer/ Durchhaltevermögen	Die Fähigkeit, eine Anstrengung längere Zeit zu ertragen, Aufgaben mit beständigem Eifer und Geduld zu erledigen. (Microsoft, 1998)
Belastbarkeit	Die Bereitschaft, sich außergewöhnlichen psychophysischen Beanspruchungen auszusetzen und diese nicht zu vermeiden, bzw. Ressourcen, die eine Person mobilisieren kann um auf Stress zu reagieren. (Städtler, 2003)
Einsatzbereitschaft/ Motivation	Die Bereitschaft, sich in hohem Maße mit der beruflichen Aufgabe zu identifizieren und der damit verbundene Einsatz, selbst gesuchte oder übertragene Aufgaben besonders gut auszuführen. (Floss, 2006)

Flexibilität	Die Fähigkeit, sich auf geänderte berufliche Anforderungen und Gegebenheiten einstellen zu können. (Dassler, 2009)
Genügsamkeit / Bescheidenheit	Die Bereitschaft eines Menschen, wenig für sich zu beanspruchen, zugunsten anderer zu verzichten bzw. auch mit wenig zufrieden zu sein. (Microsoft, 1998)
Gewissenhaftigkeit	Aufgaben ordentlich, genau, sauber, systematisch, sorgfältig und zuverlässig durchführen. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Lernbereitschaft	Die Fähigkeit, Lernsituationen einschließlich Alltagserfahrungen zu nutzen, um das eigene (Arbeits-)Verhalten zu verbessern. (Floss, 2006)
Lernfähigkeit	Kapazität (wieviel kann aufgenommen und verarbeitet werden), Leichtigkeit des Lernens, Merkfähigkeit, Interessierbarkeit des Lernenden, Lernintensität, etc. (Clauß, 1995)
Selbstständigkeit	Die Fähigkeit und das Bestreben, Handlungen weitgehend unabhängig von unterstützenden oder störenden Ereignissen anforderungs- und bedingungsadäquat auszuwählen und zu realisieren. (Clauß, 1995)
Selbstreflexion/ Selbstkritikfähigkeit	Die Fähigkeit und Bereitschaft, das eigene Verhalten hinsichtlich seiner Übereinstimmung mit moralischen Haltungen, Zweckmäßigkeit und seiner Folgen zu überprüfen und darüber zu urteilen. (Clauß, 1995)
Selbstvertrauen	Die Fähigkeit, sich seines eigenen Könnens bewusst zu sein und Vertrauen in die eigenen Qualifikationen zu haben, um schwierige oder neue Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. (Grandke, 1998)
Verantwortungsbereitschaft	Die Fähigkeit, sich der eigenen Verantwortung für Arbeitsabläufe und Entscheidungen bewusst zu sein und die Bereitschaft, sie innerhalb der übertragenen Zuständigkeit zu übernehmen. (Sellach & Enders-Dragässer, 2003)
Zielstrebigkeit	Die Fähigkeit und Bereitschaft, Zielstellungen schnell zu erfassen bzw. sich selbst klare Ziele zu setzen, Entschlossenheit diese zügig und effizient, wenn nötig auch langfristig, gegen eventuelle Widerstände zu erreichen. (Clauß, 1995)
Zuverlässigkeit	Die Fähigkeit und Bereitschaft, alle übertragenen Aufgaben sorgfältig auszuführen und gegebene Zusagen einzuhalten. (Heyse & Erpenbeck, 2004)

Tabelle 12: Kompetenzliste für Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund – Bereich der arbeitsbezogenen Kompetenzen

arbeitsbezogene Kompetenz	Definition
(Berufs-) Erfahrung	Das im Laufe eines (Berufs-) Lebens gewonnene, erprobte und bewährte Wissen. (Fischer, 2007)
Ausführungsbereitschaft	Die Bereitschaft, die aufgetragenen bzw. als notwendig erkannten Arbeitstätigkeiten schnell, sachgemäß, konsequent und mit gutem Ergebnis zu realisieren. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Fachwissen	Das vermittelte Wissen, welches zur ordentlichen Bewältigung der Anforderungen einer betrieblichen Tätigkeit notwendig ist. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Fleiß	Das strebsame, unermüdliche Tätigsein, die konzentrierte, beharrliche und intensive Arbeit bzw. Beschäftigung mit etwas. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Improvisationsvermögen	Die Fähigkeit, etwas ohne Vorbereitung lediglich aus den vorhandenen (einfachen) Mitteln dar- oder herzustellen, durch spontanen praktischen Gebrauch von Kreativität auftretende Probleme zu lösen. (Microsoft, 1998)
Innovationsfähigkeit/ Kreativität	Die Fähigkeit für Probleme nach neuen Wegen und Lösungen zu suchen, kreative Alternativen und unkonventionelle oder neuartige Ideen zu entwickeln. (Floss, 2006)
Mobilität	Die Flexibilität bezogen auf den Arbeitsweg, genutzte Verkehrsmittel, etc., z.B. Geschäftsreisen, tägliches/wöchentliches Pendeln, berufsbedingte Wohnortwechsel, Auslandsaufenthalte, etc. (Heyse & Erpenbeck, 2004)
Organisationsfähigkeit	Die Fähigkeit, Termine und Arbeitsabläufe möglichst effizient zu planen und zu ordnen, Prioritäten zu setzen und die eigene Arbeitskraft optimal einzusetzen. (Hesse & Schrader, 2007)
praktische Erfahrungen/ praktisch-technische Intelligenz	Technisch- mechanische Fähigkeiten, räumliches und planerisch- organisatorisches Denken, situationsadäquates Handeln in natürlicher Umgebung. (Nettelstroth, 2003)
Technologie-/ Textverarbeitungskennntnisse	Wissen/Kenntnisse über neue Technologien und elektronische Datenverarbeitung sowie der zielgerichtete Umgang damit. (Bangali et al., 2006)
Wissbegierde/ Fachliche Neugier	Die kontinuierliche Suche und Nutzung von Möglichkeiten, das eigene Wissen zu vervollkommen und zu erweitern; das Bedürfnis auch neue Wissens- und Anwendungsgebiete kennenzulernen und zu erproben. (Heyse & Erpenbeck, 2004)

Anhang 4 – Auswertung der Befragung Teil 2

Anhang 4a – Bewertung der Kompetenzen geringqualifizierter Arbeitnehmer

Bereich der sozialen Kompetenzen

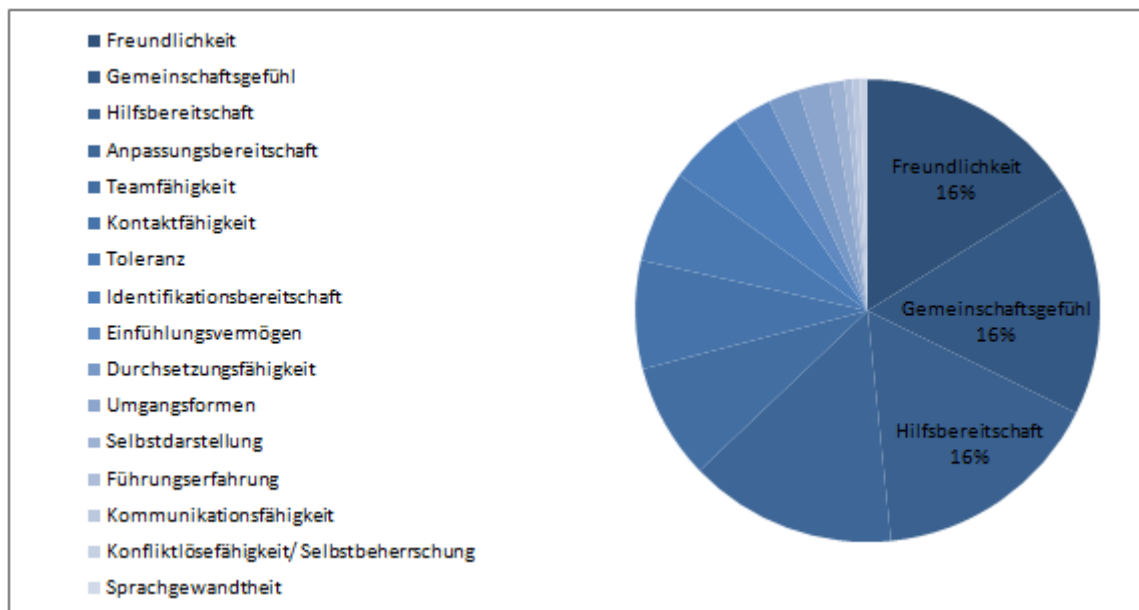


Abbildung 24: Bewertung der sozialen Kompetenzen geringqualifizierter Arbeitnehmer

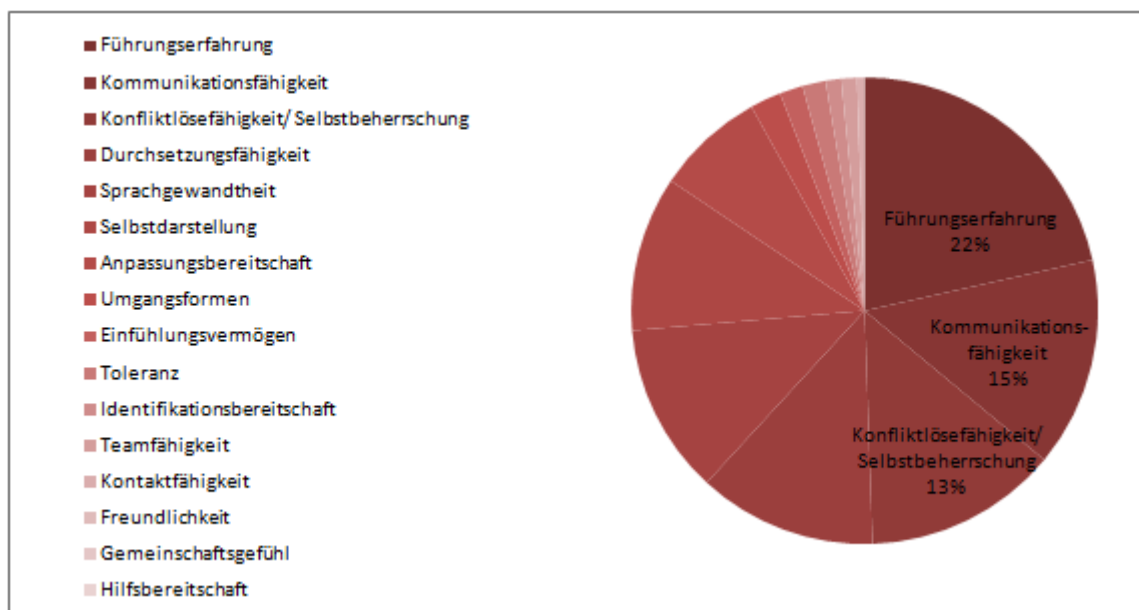


Abbildung 25: Bewertung der sozialen Problemfelder geringqualifizierter Arbeitnehmer

Bereich der personalen Kompetenzen

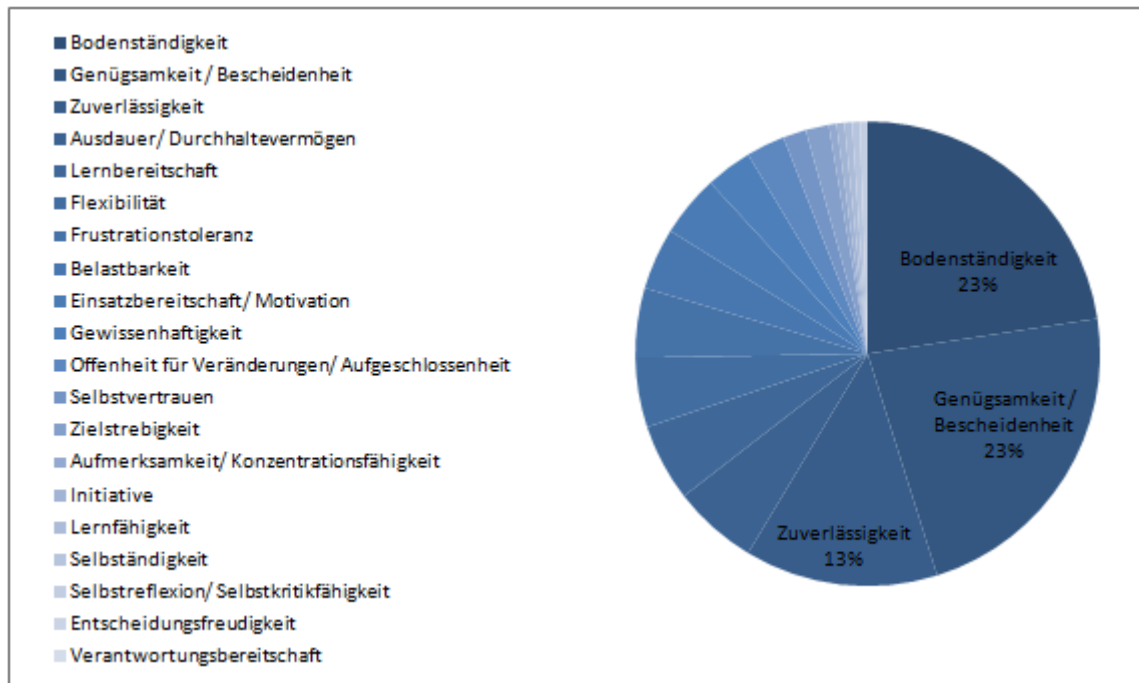


Abbildung 26: Bewertung der personalen Kompetenzen geringqualifizierter Arbeitnehmer

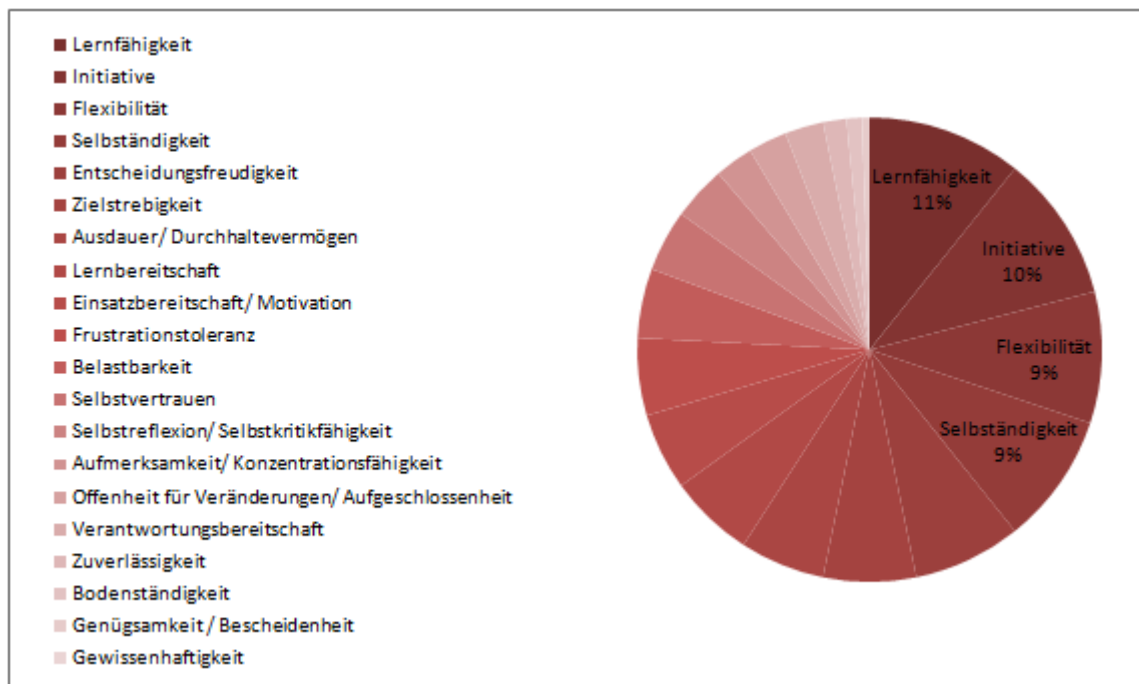


Abbildung 27: Bewertung der personalen Problemfelder geringqualifizierter Arbeitnehmer

Bereich der arbeitsbezogenen Kompetenzen

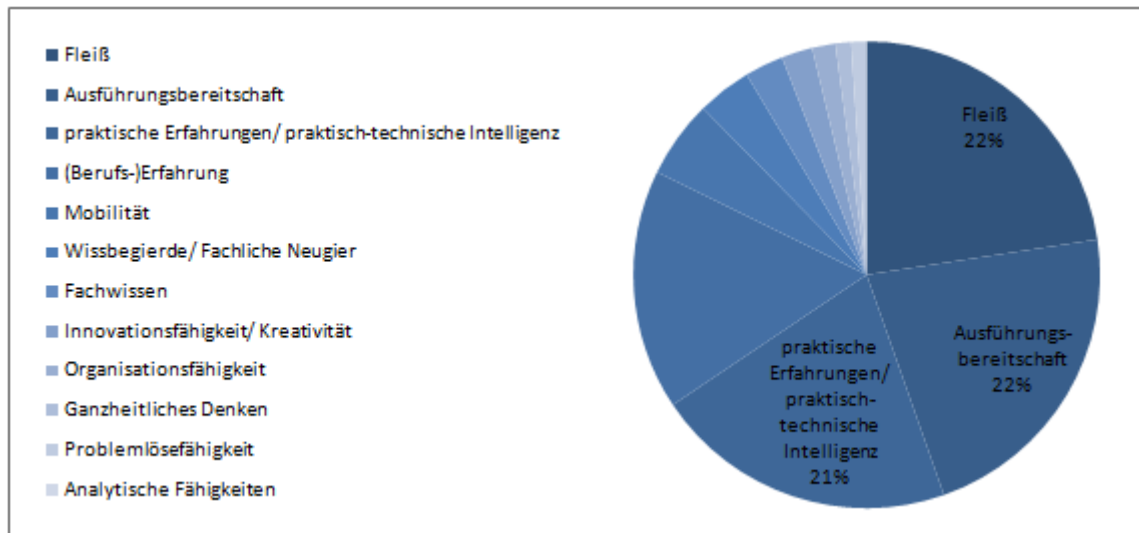


Abbildung 28: Bewertung der arbeitsbezogenen Kompetenzen geringqualifizierter Arbeitnehmer

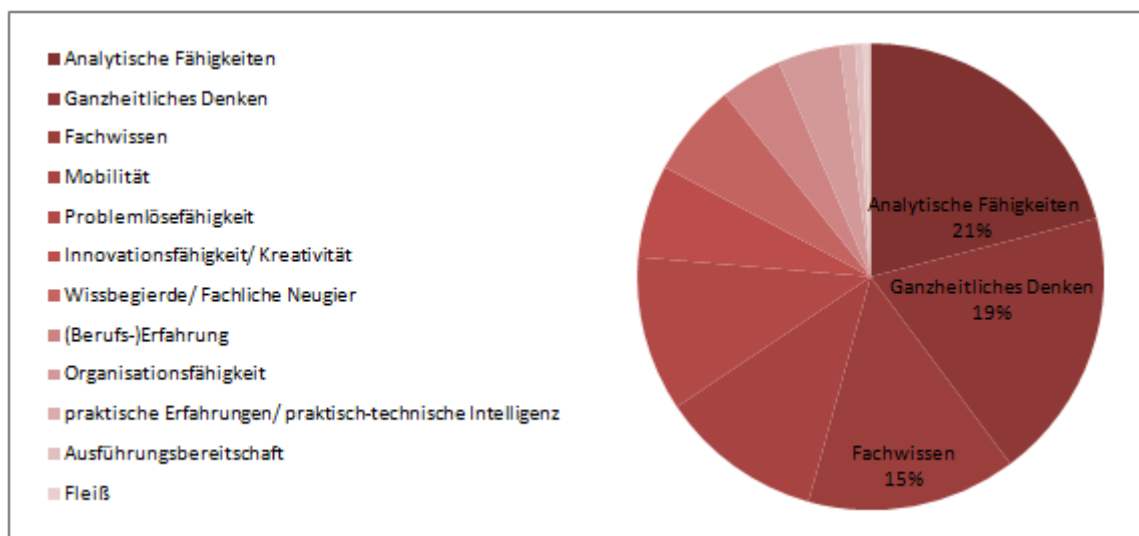


Abbildung 29: Bewertung der arbeitsbezogenen Problemfelder geringqualifizierter Arbeitnehmer

Anhang 4b – Bewertung der Kompetenzen älterer Arbeitnehmer

Bereich der sozialen Kompetenzen

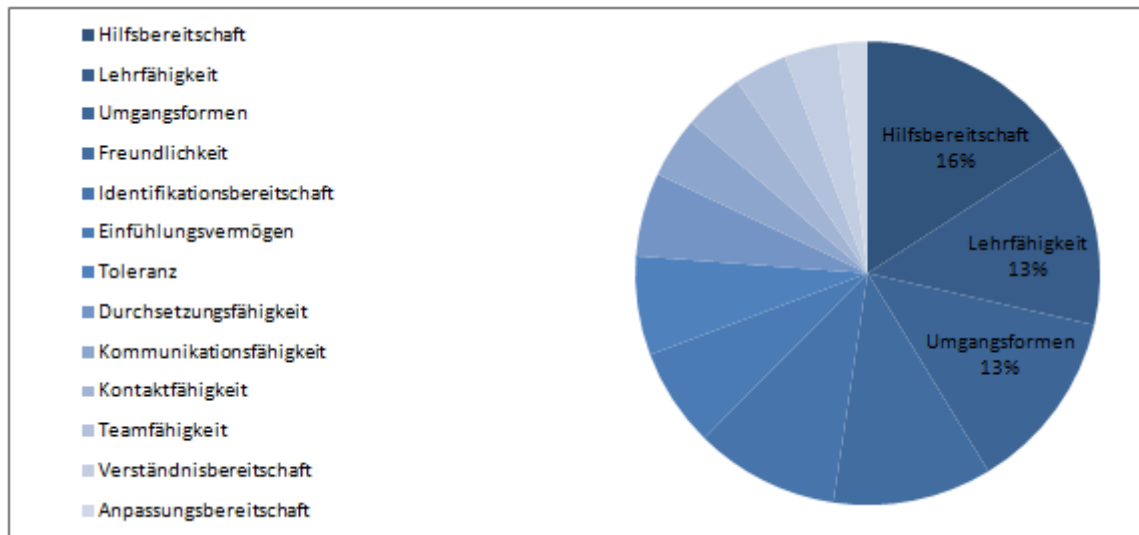


Abbildung 30: Bewertung der sozialen Kompetenzen älterer Arbeitnehmer

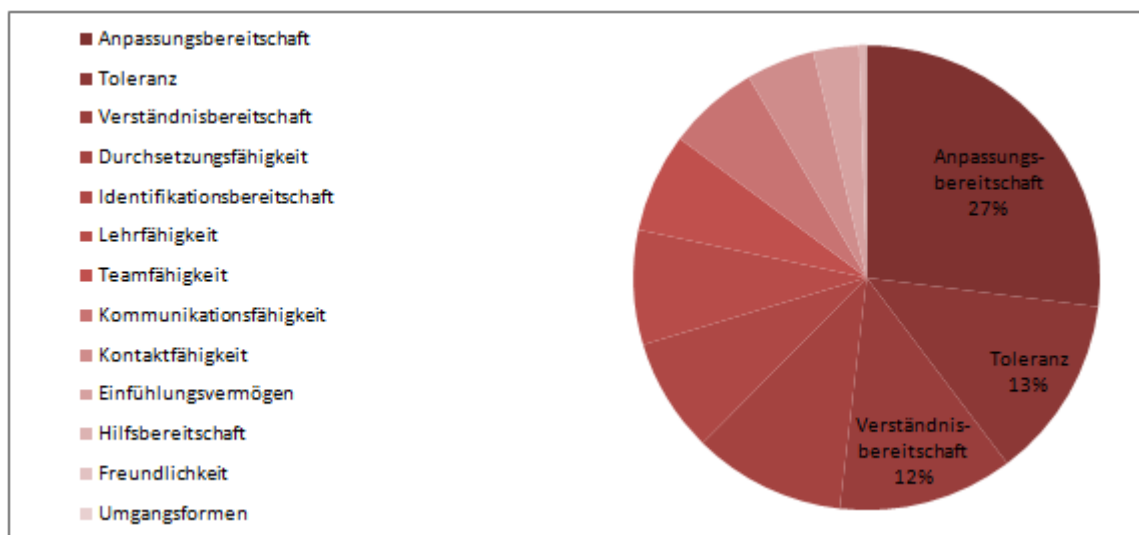


Abbildung 31: Bewertung der sozialen Problemfelder älterer Arbeitnehmer

Bereich der personalen Kompetenzen

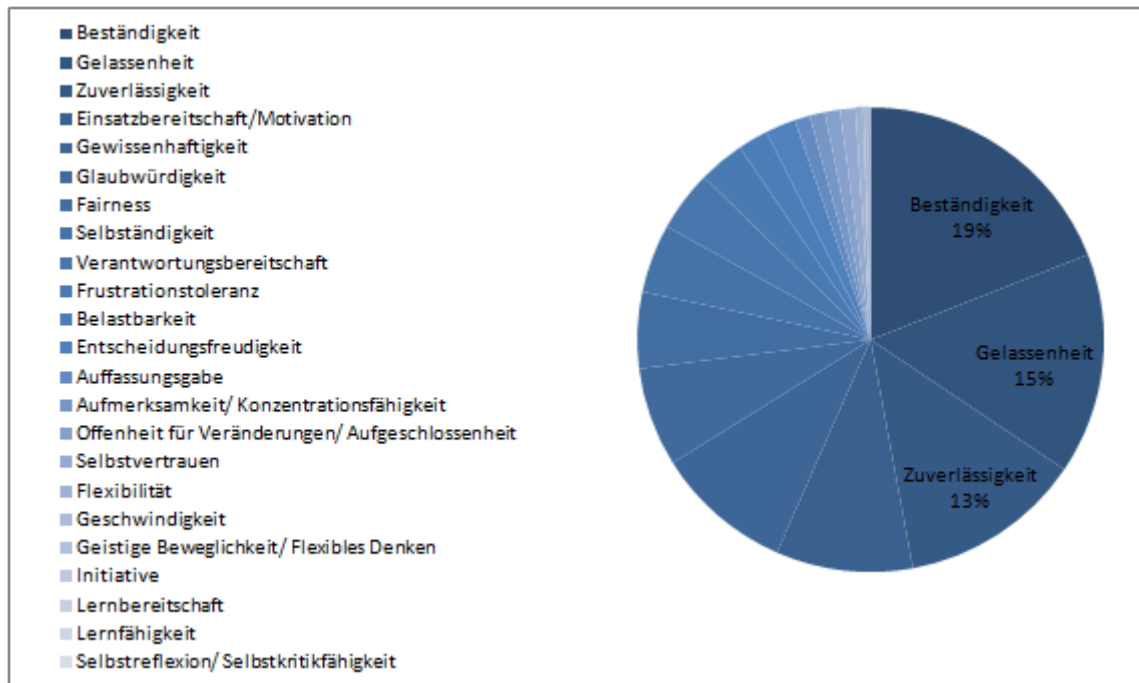


Abbildung 32: Bewertung der personalen Kompetenzen älterer Arbeitnehmer

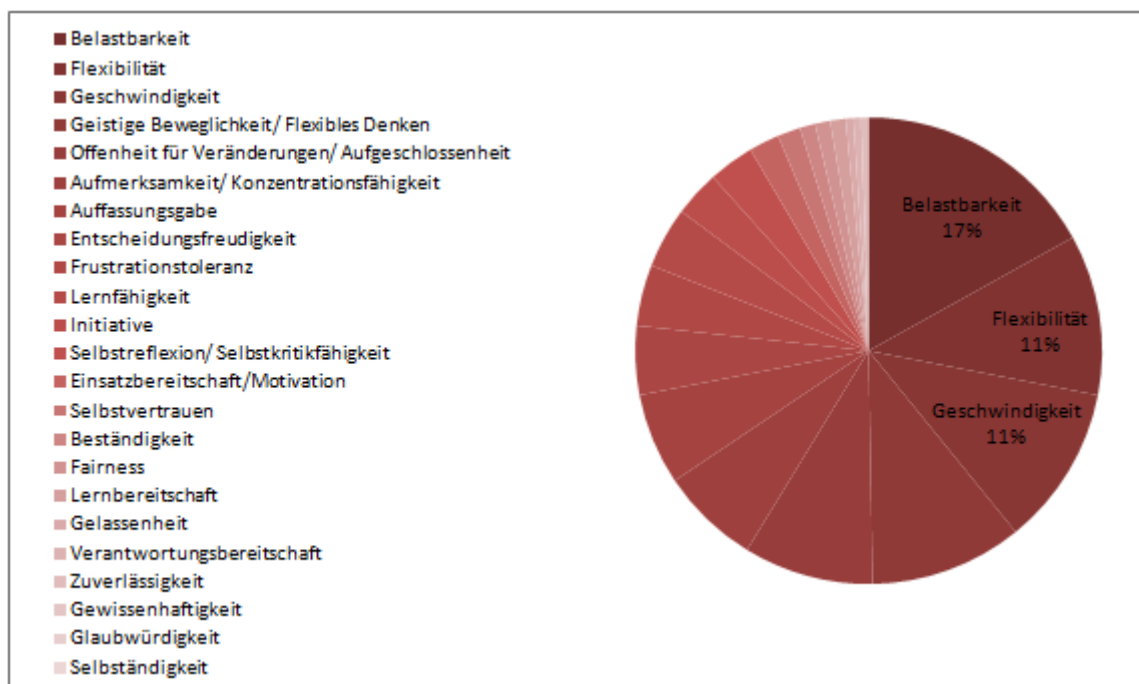


Abbildung 33: Bewertung der personalen Problemfelder älterer Arbeitnehmer

Bereich der arbeitsbezogenen Kompetenzen

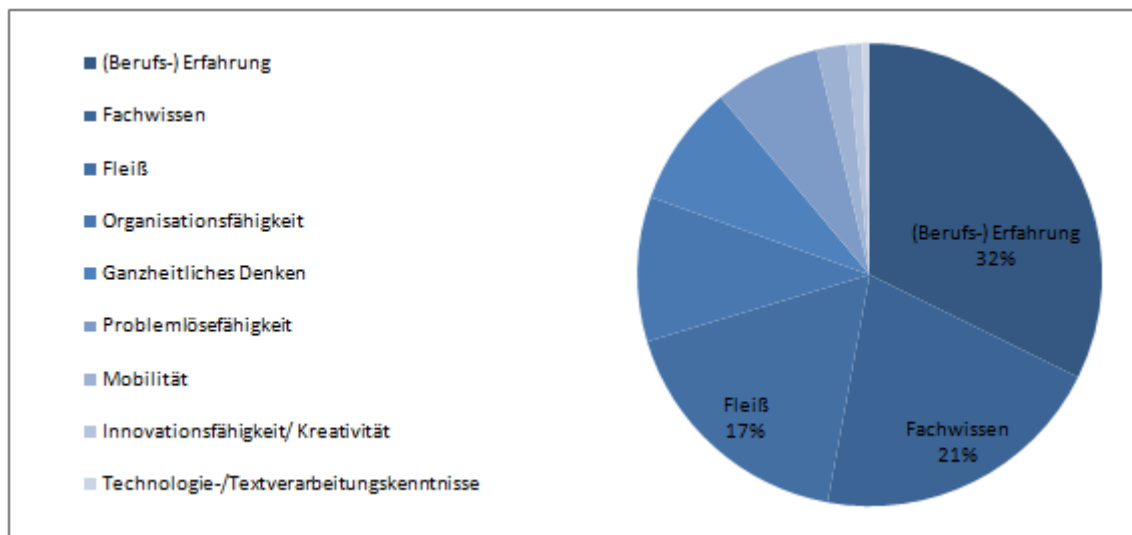


Abbildung 34: Bewertung der arbeitsbezogenen Kompetenzen älterer Arbeitnehmer

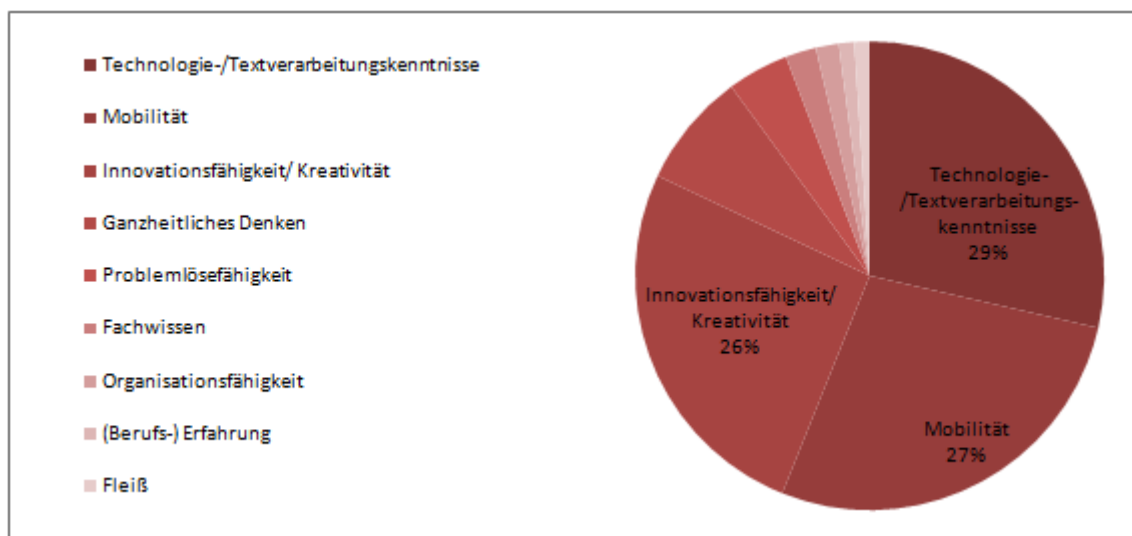


Abbildung 35: Bewertung der arbeitsbezogenen Problemfelder älterer Arbeitnehmer

Anhang 4c – Bewertung der Kompetenzen der Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund

Bereich der sozialen Kompetenzen

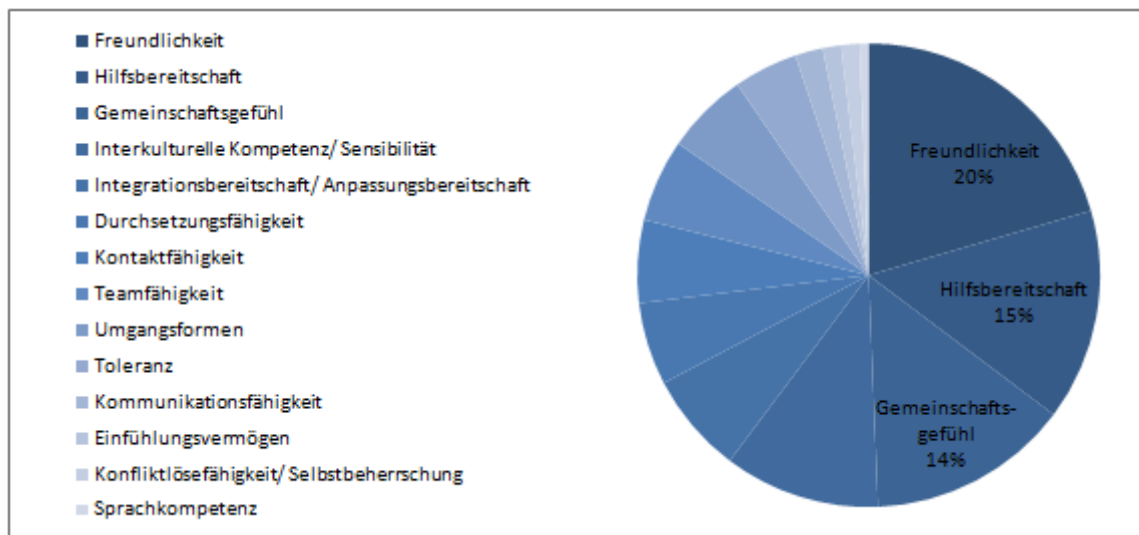


Abbildung 36: Bewertung der sozialen Kompetenzen von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund

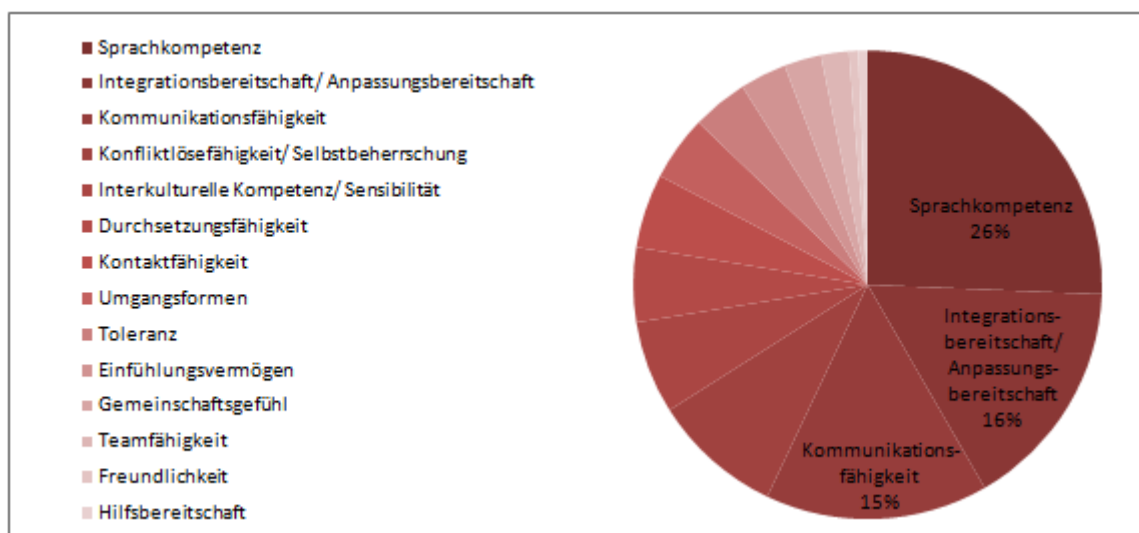


Abbildung 37: Bewertung der sozialen Problemfelder von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund

Bereich der personalen Kompetenzen

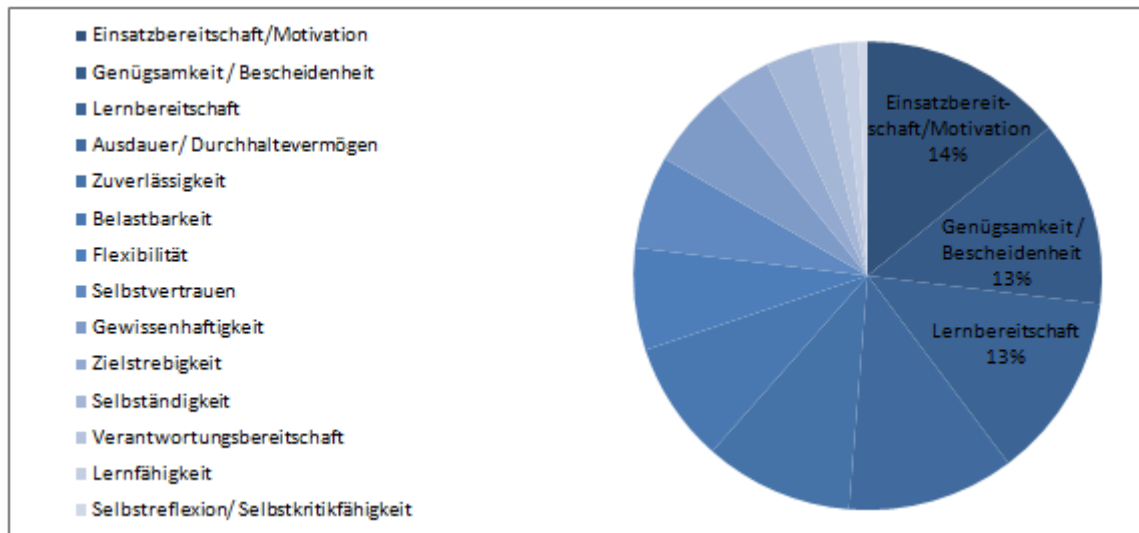


Abbildung 38: Bewertung der personalen Kompetenzen von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund

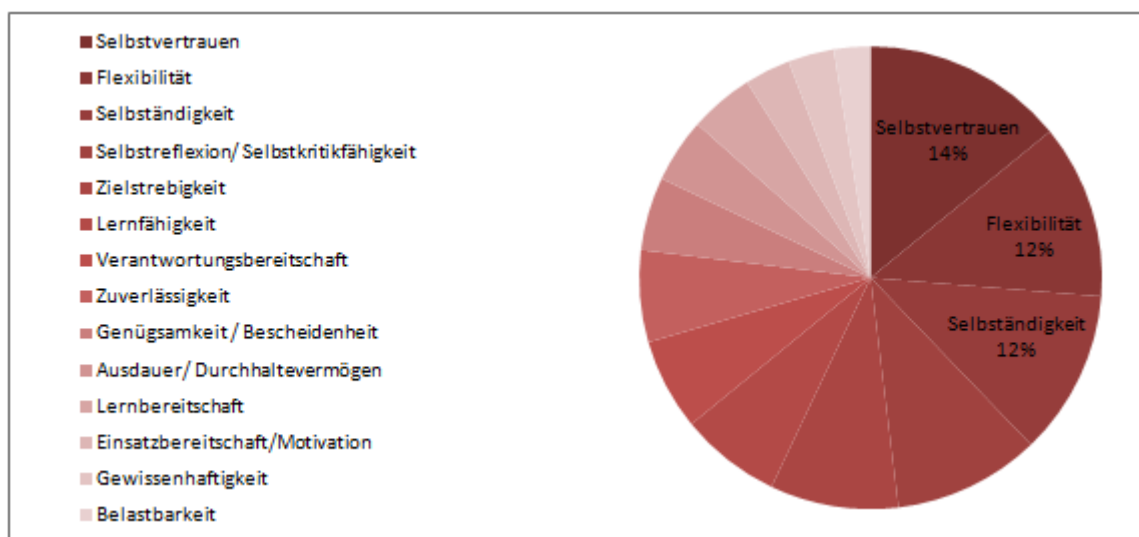


Abbildung 39: Bewertung der personalen Problemfelder von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund

Bereich der arbeitsbezogenen Kompetenzen

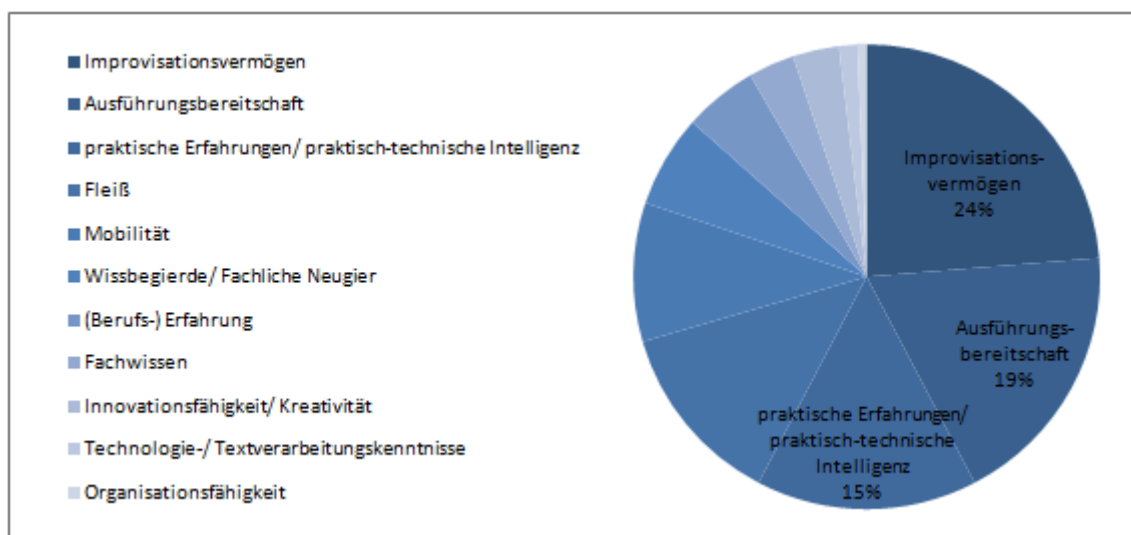


Abbildung 40: Bewertung der arbeitsbezogenen Kompetenzen von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund

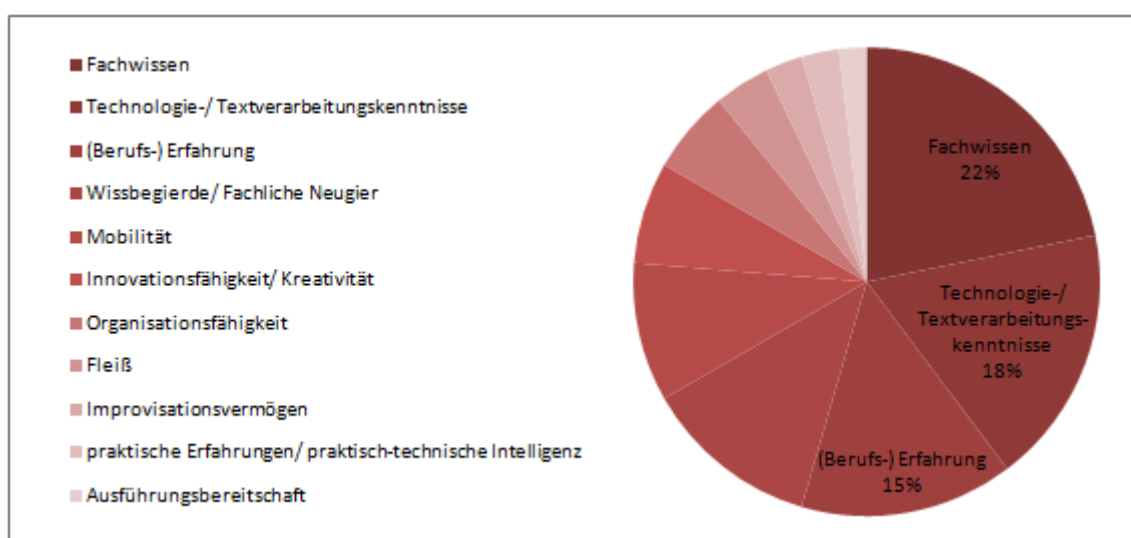


Abbildung 41: Bewertung der arbeitsbezogenen Problemfelder von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund